



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

RELACION DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE LA I.E.P. TERCER MILENIO DEL DISTRITO DE  
VICTOR LARCO EN EL AÑO 2017

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Administración de la Educación

**AUTOR:**

Br. Ingrid Priscila Gonzales Loyaga

**ASESOR:**

Dra. Kony Luby Duran LLaro

**SECCIÓN:**

Educación e idiomas

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:**

GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA

**PERÚ- 2018**

---

Dr. NECIOSUP OBANDO JORGE EDUARDO  
**PRESIDENTE**

---

Dra. MORENO TORRES PATRICIA DEL PILAR  
**SECRETARIO**

---

Dra. KONY LUBY DURAN LLARO  
**VOCAL**

}

## **Dedicatoria**

A Dios, ya que sin él nada somos, pues él es quien nos cuida y nos guía en nuestras decisiones.

A mis queridos hijos: Fabian y Nicoll, Tiago y Adriana quienes son la fuerza que me permiten salir adelante día a día

INGRID PRISCILA GONZALES LOYAGA

## **Agradecimiento**

A la directora, profesora y educandos de la Institución Educativa Particular “Tercer Milenio”, por acogernos con mucho afecto y permitir la aplicación de nuestra investigación

A la Universidad Privada “Cesar Vallejo” por la excelente formación profesional, por formarnos con un perfil profesional integral para obtener el grado de maestro, y a todos nuestros queridos docentes que a lo largo de estos tres ciclos nos brindaron su sabiduría, comprensión y cariño.

A nuestra asesora, DRA. Kony Luby Duran Llaro, por su cariño, dedicación, comprensión, paciencia y quien con su amplio conocimiento nos ha sabido orientar en la elaboración y culminación de nuestra tesis.

LA AUTORA

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Ingrid Priscila Gonzales Loyaga, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo; declaro que el trabajo académico titulado "INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA I.E.P. TERCER MILENIO DEL DISTRITO DE VICTOR LARCO EN EL AÑO 2017."

Presentada, en 92 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Educación de la Administración es de mi autoría.

Por lo tanto declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificado correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, marzo del 2018

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ingrid', is written over a horizontal blue line.

INGRID PRISCILA GONZALES LOYAGA

46258453

## **Presentación**

Estimados y respetados señores miembros del jurado a continuación les presento la Tesis: INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA I.E.P. TERCER MILENIO DEL DISTRITO DE VICTOR LARCO EN EL AÑO 2017, cuyo objetivo es determinar las ventajas o desventajas del liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional de las instituciones educativas, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado Académico de Maestro en Administración de la Educación

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

**El autor**

## Índice

Página del Jurado.....	2
Dedicatoria.....	3
Agradecimiento.....	4
Declaratoria de autenticidad.....	5
Presentación.....	6
Índice.....	7
<b>RESUMEN.....</b>	<b>9</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>10</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	
1.1. Realidad	
Problemática.....	11
1.2. Trabajos previos.....	12
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	17
1.3.1.- Liderazgo.....	17
1.3.1.1.- Concepciones sobre liderazgo.....	17
1.3.1.2.- Definición de liderazgo.....	20
1.3.1.3.- Características de un líder.....	20
1.3.1.4.- Teoría del liderazgo transformacional.....	23
1.3.1.5.- Dimensiones del liderazgo transformacional.....	27
1.3.2.- Clima organizacional.....	28
1.3.2.1.- Concepto.....	28
1.3.2.2.- Importancia del clima organizacional.....	30
1.3.2.3.- Componentes del clima organizacional.....	31
1.3.2.4.- Dimensiones del clima organizacional.....	33
1.4. Formulación del problema.....	34
1.5. Justificación del estudio.....	34
1.6. Hipótesis.....	35
1.7. Objetivos.....	37
<b>II. MÉTODO</b>	
2.1. Diseño de Investigación.....	38
2.2. Variables, operacionalización.....	38
2.3. Población y muestra .....	42
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	42
2.5. Métodos de análisis de datos.....	45
2.6. Aspectos éticos.....	45
<b>III. RESULTADOS .....</b>	<b>47</b>
<b>IV. DISCUSIÓN.....</b>	<b>60</b>
<b>V. CONCLUSIÓN.....</b>	<b>63</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>65</b>
<b>VII. REFERENCIAS.....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXOS</b>	

<b>Anexo 1:</b>	
Instrumentos.....	71
<b>Anexo 2:</b> Validación Y CONFIABILIDAD de los instrumentos (Ficha técnica).....	76
<b>Anexo 3:</b> Matriz de consistencia.....	88
<b>Anexo 4:</b> Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio IN SITU. ....	89
<b>Anexo 5:</b> Base de datos.....	90



## RESUMEN

El presente estudio tuvo como Objetivo General: Determinar la relación entre el liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco. Año 2017. Así enfoque cualitativo, tipo no experimental y diseño correlacional, con una población de 24 docentes de la indicada institución educativa, a fin de probar la Hipótesis General:

El Liderazgo Transformacional se relaciona con el Clima Organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco. Y empleando como instrumentos: el cuestionario MLQ-5x para la variable liderazgo transformacional con un alfa de conbach de 0.959, entonces decimos que la consistencia interna de los ítems es excelente y el cuestionario de CLIORG para clima organizacional, con alfa de cronbach de es 0.909, entonces decimos que la consistencia interna de los ítems es excelente; la validación de los instrumentos fue hecho por juicios de expertos con un excelente resultado de validez. Según los resultados que arrojaron las encuestas existe relación entre el liderazgo transformacional y clima organizacional en los en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017, sin embargo, es Baja ( $r = 0,118$ )

**Palabras clave:** Liderazgo Transformacional, Clima Organizacional, Coeficiente de Correlación, Influencia idealizada, Inspiracional, Contacto.

## **ABSTRACT**

The present study had like General Objective: To determine the relation between the Transformational leadership and the Organizational Climate of the I.E.P. Third Millennium of the district of Victor Larco. Year 2017. Thus qualitative approach, non-experimental type and correlational design, with a population of 24 teachers of the indicated educational institution, in order to prove the General Hypothesis:

Transformational Leadership is related to the Organizational Climate of the I.E.P. Third Millennium of the district of Victor Larco. And using as instruments: the MLQ-5x questionnaire for the transformational leadership variable with a conbach alpha of 0.959, then we say that the internal consistency of the items is excellent and the CLIORG questionnaire for organizational climate, with cronbach's alpha of 0.909 , then we say that the internal consistency of the items is excellent; The validation of the instruments was done by expert judgments with an excellent validity result. According to the results of the surveys, there is a relationship between the transformational leadership and the organizational climate in the teachers of the I.E.P. Third Millennium of the district of Victor Larco in the year 2017, however, is Low. ( $r = 0.118$ )

**Keywords:** Transformational Leadership, Organizational Climate, Correlation Coefficient, Idealized Influence, Inspirational, Contact.

## **I.- INTRODUCCION**

### **1.1.- REALIDAD PROBLEMÁTICA**

Los recursos humanos se relacionan con los siguientes términos: eficiencia, eficacia y productividad. Éstos son la base fundamental de una organización y la de sus integrantes.

La administración del personal posee un propósito fundamental para desarrollar de forma óptima a sus trabajadores y el establecimiento de un buen clima laboral entre sus integrantes. Cabe decir, que si los integrantes de una organización entrelazan buenos vínculos laborales permitirá el desarrollo de sus habilidades y capacidades que son insumos necesarios para el avance y crecimiento de la organización a la que pertenecen.

Las organizaciones educativas se esfuerzan día a día para enfrentar nuevos cambios, y el reto de un nuevo estilo de liderazgo que demanda una gran capacidad para entender a la sociedad y tener ciertas destrezas propias de la gerencia que logre relacionar a todos los miembros de la comunidad educativa y así lograr todos los objetivos de la institución.

El buen liderazgo del director permitirá mejorar la calidad educativa e incrementar los niveles de clima organizativo a favor con el fin de llevar la ejecución de las actividades programadas para cada año escolar.

Si existe un buen clima organizacional en una institución educativa los logros se evidenciarán con un servicio de calidad a largo plazo. En contraste, una organización en donde existe conflictos entre sus integrantes pronto desencadenará grandes problemas de relaciones interpersonales y por ende la organización se desestabilizará sin mantener un metas y objetivos comunes.

Es preocupante conocer que hay muchas instituciones educativas que tienen diversos problemas relacionados con mantener un buen clima

institucional. Para detallar la idea anterior, se evidencian discusiones entre sus miembros, metas divergentes, desmotivación por parte de sus integrantes por buscar su desarrollo personal y grupal, falta de incentivos por parte de sus líderes en función a sus méritos. Los integrantes de una organización educativa deben interiorizar que un buen liderazgo y clima institucional son pilares importantes para el crecimiento de una institución.

Respecto a un buen liderazgo, en una institución, el director cumple un rol importante en el direccionamiento de un grupo humano; no obstante, se observa una actitud déspota en algunos casos o permisiva en otros, siendo ambas situaciones inadecuadas en la gestión de un buen líder y en el desarrollo de un clima institucional óptimo.

El presente trabajo investigativo se llevó a cabo concentrándose en conocer cuál es la trascendencia que posee el modelo de liderar transformativo del directivo y la forma de llevar el clima dentro de su organización, sabiendo que estas dos variables constituyen las bases de todo grupo organizativo, más aun si se trata de una escuela de enseñanza, dado que un líder que practica un buen trabajo y que motiva a sus trabajadores para que laboren con ganas y con mucho entusiasmo, colaborando todos en conjunto y sintiéndose identificado con su escuela, decreciendo las disputas y dando las facilidades para que cada empleado se sienta satisfecho y productivo dentro de un buen ambiente organizativo al interior de la comunidad que brinda a la educación.

## **1.2. TRABAJOS PREVIOS**

### **A Nivel Internacional**

Contreras (2016), realizaron la investigación “Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención”, se hizo un estudio de tipo descriptivo y se aplicaron de forma colectiva, y se trabajó con directores, profesores y alumnos del noveno, décimo y undécimo grados del colegio, que fueron la población y muestra de estudio Así mismo, los trabajadores del colegio describieron su percepción acerca del clima laboral, la que reflejó muy baja cohesión entre la política laboral y la forma de implementarla, lo que se ve reflejado en el descontento permanente y una adicional tensión vivida en el ámbito pedagógico.

Aguilera (2011), en su estudio “Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro”, planteó una investigación de tipo mixta en el que combina técnicas cuantitativas (cuestionarios) y técnicas cualitativas (grupos de discusión), con el objeto de: plantear relaciones entre el clima de trabajo percibido en los colegios de la Fundación Creando Futuro con el liderazgo ejercido en las mismas, para finalmente instituir planteamientos de mejoría que recaigan sobre la calidad educativa, llegó a la siguiente conclusión: los colegios de la Fundación mencionada mostraron tipos de liderazgo de carácter positivos, con altos índices de satisfacción de los líderes hacia los profesores y viceversa.

Marcano, (2015) realizó un trabajo investigativo: Diseñar una planificación estratégica fundamentado en el Liderazgo Transformacional para los Gerentes Educativos de los centros educativos de Boca de

Pozo, municipio Península de Macanao del estado Nueva Esparta. El tipo de investigación empleado fue el cuantitativo, bajo un modelo descriptivo y de acción en el campo, a través de un diseño no experimental y sustentado dentro del modelo factible. La población de estudio quedó establecida por un total de 10 directores y 134 maestros todos ellos trabajan en los colegios mencionados. Para seleccionar la muestra en directivos y maestros se empleó la fórmula emanada por Azorín la cual arrojó que 46 maestros serían los participantes.

Se concluyó que los docentes que cumplen función directiva en las instituciones de Boca de Pozo están desligados en gran parte con la actualización que se necesita para afrontar los retos y cambios que presenta el sistema educativo venezolano, más sin embargo tienen expectativas, gracias a la investigación de aportar y apoyar lo necesario para su desarrollo personal y profesional.

### **A Nivel Nacional**

Martínez, (2013); en su investigación: Características del liderazgo transformacional del director de una escuela pública de la UGEL 07; la investigación es de tipo descriptivo, tipo ex post facto. Se llegó a la conclusión; para que las interrelaciones dentro de una escuela se den con éxito los maestros tienen que concordar en tres características del liderazgo transformacional con el directivo de una escuela estatal propias de la UGEL 07.

Asencios, (2012); en su trabajo de investigación denominada "Clima institucional y desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico desarrollada en "Simón Bolívar" del Callao. El diseño de investigación fue correlacional en la que describe y da un corte directo encima de lo que se obtuvo de la muestra que fue elegida de manera aleatoria simple con un total de 94 estudiantes y 49 maestros. Llegando a la conclusión que un buen clima organizativo en la escuela, significará que habrá unos

elementos importantes para desarrollar mejores desempeños de los maestros, lo cual se verá corroborado estadísticamente.

MORALES, (2012); menciona en su trabajo de investigación titulado “Relación entre el Liderazgo en los Directores y el desempeño docente en las instituciones Educativas Públicas del nivel primario del distrito de Ventanilla - Callao”. El diseño aplicado para dicha tesis fue el descriptivo correlacional con corte transversal, en la que presentó una población total de 235 maestros y 526 estudiantes pertenecientes a los colegios de “Pedro Planas Silva - N° 5120”, “Faustino Sánchez Carrión”, “Los Ángeles” y “Francisco Bolognesi” del nivel primario en Ventanilla de la Región Callao.

Llegando a la conclusión que existe relación entre el Liderazgo del Directivo y el desempeño de los maestros de las escuelas mencionadas en el Callao, sin embargo, es poco significativa.

C. CALLE M., Cleto (2012) en su tesis titulada “Relación entre el Liderazgo Transformacional y Gestión institucional de los directivos del nivel secundario de las instituciones públicas de la Región Callao”. La investigación es tipo descriptiva, la muestra poblacional estuvo conformada por 58 directivos y 337 maestros todos pertenecientes al nivel secundario. Se obtuvo como resultado una correlación significativa de 0,772 entre el liderazgo transformacional y la gestión de una institución educativa.

Cervera (2012), en su investigación titulada “Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos. La investigación fue de tipo correlacional con una población y muestra de 171 profesores de cinco IE de Los Olivos. Llegando a concluir que: Los resultados obtenidos permiten afirmar que existe relación significativa entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional del director en las Instituciones Educativas de Los Olivos.

### **A Nivel Local:**

Otoya (2016), en su tesis titulada “Nivel de gestión educativa y liderazgo en las Instituciones Educativas Particulares de Educación Inicial, Trujillo – 2016”, tuvo como objetivo determinar la relación estadística entre la gestión educativa y el liderazgo en las Instituciones Educativas Particulares de Educación Inicial de la Urbanización Vista Hermosa de Trujillo; mediante un diseño descriptivo correlacional y trabajando con una muestra de cuatro instituciones educativas citadas anteriormente, utilizando asimismo dos instrumentos de recolección de datos coherentes con las variables del estudio. Llegando a la siguiente conclusión: La relación existente entre el liderazgo y la gestión educativa; en las Instituciones Educativas Particulares del Nivel Inicial de la Urb. Vista Hermosa es 0.71, significando una relación positiva alta.

## **1.3.- TEORÍAS RELACIONADAS AL TEMA**

### **1.3.1.- LIDERAZGO**

#### **1.3.1.- Concepciones sobre liderazgo**

En líneas generales, en base a la Real Academia Española, la palabra líder proviene del anglicanismo leader, que quiere decir aquella persona que nos guía u orienta, Quiere decir que habla de un sujeto al que sigue un grupo, reconociéndolo como patrón u orientador.

De acuerdo a aspectos conceptuales, la palabra líder y liderazgo han sufrido cambios con el pasar de los años, partiendo desde aquella en que se pensaba que un líder es aquel ser humano poderoso y lleno de autoridad capaz de ejercer coerción sobre sus súbditos, para luego entender como una forma de actuar en la que tiene mucha influencia y persuasión sobre otros, para llegar a concluir que un líder ejerce liderazgo en la medida en que su trabajo es visto como una ayuda para obtener metas que benefician a todos.

Así mismo si se quiere anticipar lo eficaz que puede ser líder en los contextos que sean no resulta ser un trabajo sencillo, ya que es muy



difícil, dado que liderar va más allá de lo que comúnmente las personas creen o practican; este fenómeno suele darse desde adentro hacia afuera y se fortalece con el pasar del tiempo partiendo del modo de interactuar de manera productiva que nacen del complejo relacional dentro de organización, y que muchas veces inciden sobre la persona.

Muy por encima de las muestras de no aceptación que en diversas ocasiones muestran los directores y los maestros en términos generales con respecto a quien asume el rol de líder educativo; en ese tema, existe mucha literatura donde se denota la trascendencia que la práctica de un verdadero liderazgo organizativo tiene sobre el deseo de conseguir la calidad educacional. (Martín Moreno, 1996; Lorenzo, 2000; Gento, 2001; Álvarez, 2002); en este sentido López Rupérez (1994) considera que la responsabilidad real acerca de la buena o mala gestión, observada desde el punto de vista jerárquico recae sobre el directivo.

Eso corrobora que el directivo, ya sea en su perfil ideal como un experto técnico en la administración organizativa, asume también un papel fundamental al ser el líder de la escuela, resultado un eje importante para alcanzar la tan ansiada calidad educacional. Tal cual lo considera Muñoz-Repiso (1995), de quien desee que su organización tenga calidad en su servicio, deberá asegurarse primero con contar con buenos líderes, y además tiene que propiciar las condiciones necesarias para que en el proceso se vayan formando nuevos líderes que representen a la institución educativa. En ese sentido, Lorenzo Delgado (1997), propone un análisis de seis modelos de gestión, en donde siempre aparecerá al liderazgo como factor común para todos los modelos, el cual se caracteriza como lo principal, la base que impulsa a mejorar y de donde parte los demás procesos todos apuntando a mejorar la calidad organizativa de la institución a la que representan.

Las funciones de un buen líder, han ido evolucionando con el pasar del tiempo, en la medida que los avances científicos y pedagógicos iban apareciendo, proponiendo nuevos modelos y nuevos postulados organizacionales. En los últimos 20 años aparecieron dos fuerzas o modelos preponderantes que incitaban al cambio, en el

sentido de mejorar, innovar ciertos aspectos de las escuelas y colaborando básicamente con evidencias acerca de los elementos que motiven activamente de forma positiva a superar las falencias educativas.

Hoy en día es visto al papel del líder de un modo que se distancia del tradicional papel que cumplía un líder, basado en la jerarquía y con una direccionalidad vertical en la que predominaban las organizaciones antiguas; en ese sentido la forma en que se relacionen los directivos con sus maestros convendrían ser los antecedentes, que suben, bajan o se mantienen, todo en función a que si se da importancia o no a la cultura colaborativa y a aquellos cambios de calidad asumidos dentro de los colegios y aulas pedagógicas.

En ese sentido, la definición más acertada de liderazgo seria que constituye un proceso en la que existen grandes influencias en relación a las acciones que realizan las personas o un conjunto de ellas, con el fin de alcanzar objetivos no particulares solamente, sino generales en variadas circunstancias. (Cantón, 2001).

En tal sentido, se nota que existen demasiados factores intervinientes en el querer alcanzar un buen liderazgo y que sea efectivo; de entre los cuales tenemos a la visión de lo que queremos lograr, los estímulos para las buenas prácticas laborales, el entusiasmo que se denota, el afecto, los niveles de confianza, la pasión con que se lleva a cabo el trabajo, el vigor, la consistencia, la buena comunicación y saber escuchar las opiniones, tener trato amable e inclusivo, y sobre todo ser autónomo en las decisiones. Todo esto ayudará a que el líder demuestre conducción y buen liderazgo en todos los estratos y niveles ya sea en ámbitos gerenciales, educativos o de cuidado de la salud.

De esa manera, se tiene la esperanza que aquellos que el futuro líderes las organizaciones pongan en práctica un liderazgo activo y eficaz, que no solo busque mantener encaminada a la organización, sino que motive, innove, trate de encontrar soluciones a los inconvenientes, se muestre preocupado por la labor de sus empleados, apunte a una meta

y a diversos propósitos comunes, y alcanzo lograr que sus productos adquieran un significado real y positivo para sentirse satisfecho y orgulloso no solo él sino toda la organización. (Bernal, 2000).

Del mismo modo, diversos autores manifiestan que para liderar una empresa, se tiene que estar metido en ella de forma continua, en donde constantemente se readequando y forma parte de la propia existencias, debido que un buen líder transforma, continuamente las destrezas de sus trabajadores, y motiva a desarrollar otras nuevas, y a seguir mejorando laboralmente, esto conllevará a obtener mejores desempeños, mejores sueldos y por tal motivo a permanecer en sus trabajo de forma segura y continua. Esto significa el liderazgo del futuro. (Grinberg, 1999).

En ese sentido, un buen líder es aquel o aquella que crea las condiciones que den la seguridad de que la mayoría de sus empleados participen en todo el proceso, sean constantes en sus trabajo y prolonguen su buena racha, en donde, el líder no solo sea un observador de lejos, dejando solo que las cosas se den, sino que debe involucrarse participativamente, y de forma activa en todos los procesos, y para lograrlo solo es si el líder maneja un buen liderazgo y además es eficiente en relación a las expectativas de sus empleados y a mejorar su situación laboral.

#### **1.3.1.2- DEFINICIÓN DE LIDERAZGO**

De pronto la definición más cercana a lo que queremos investigar es la expuesta por Manes (2011), quien considera que un “buen liderazgo viene a ser todo un proceso de conducción de un conjunto de seres humanos en determinadas circunstancias a través del empleo de instrumentos no coercitivos (...). Y se hace eficaz cuando se consiguen los objetivos con la ayuda y colaboración de todos los participantes; y al mismo tiempo estos son influenciados y dejan que así suceda por su líder, dado que cubre sus requerimientos”. (p.57). en dicha definición se clarifica que un buen liderazgo se encuentra lejos de ser coercitiva, sino más bien se fundamenta en aspectos de

colaboración, influencia positiva y un buen modelo del líder quien es digno de copiar, siempre que las relaciones afectivas sean buenas.

### **1.3.1.3.- CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER**

Para establecer las características de un líder es necesario precisar aquellos aspectos de manera general o individual que sean comunes o propias de todo buen líder dentro de marco de las buenas prácticas modernas de un liderazgo. De acuerdo con Oltra, (2005), indica que “los líderes nacen y se hacen”, es decir, que existen líderes que nacen con características personales inherentes y que otras las adquiere por aprendizaje a lo largo de su vida. Éstas son adquiridas a raves de cuánto va conocimiento y cuanta experiencia ha ido ganando cada persona” (p. 250).

De acuerdo con lo dicho anteriormente, las características de un buen líder se circunscriben de la siguiente manera:

- Confiar en uno mismo
- Darle fuerza a nuestra razón de ser, la misión.
- Llevar un continuo aprendizaje
- Tener ganas de servir a los demás
- Compartir los buenos deseos de querer mejorar
- Aprender y conocer a los demás.
- Llevar un estilo de vida equilibrada: en el aspecto físico, mental, académico y espiritual.
- Tener una visión aventurera de la vida misma
- Tener capacidades activas
- Practicar y prepararse para las evaluaciones.

De acuerdo con lo expuesto por Güell (2006), los rasgos propios de un líder se describen de la siguiente manera:

- Tiene un respeto por su persona y por la de los demás. Este principio ético, indica la existencia de coherencia entre lo que el líder

piensa que es lo mejor para él, es decir, el querer cubrir sus expectativas y requerimientos y la de los demás, excluyendo de esta manera cualquier atisbo de discriminación, humillación u ofensa hacia los demás.

- Tiene la capacidad para ser perspicaz frente a la toma de decisiones en la que tenga que decir que sí y no. Visualizando las consecuencias de sus decisiones y asumiendo con gallardía el liderazgo de una organización. Muestra ser hábil para rechazar peticiones sin sentirse culpable por esta conducta; sin dejar de lado el principio de respeto a sí mismo y al otro.
- Es autónomo e independiente. Muestra seguridad en sus decisiones manteniendo un criterio propio. Expresa con libertad sus pensamientos, emociones respetando sus principios de liderazgo frente a los miembros de su organización. Esta característica del líder permite una comunicación fluida y productiva.
- Asume sus errores y acepta sus limitaciones. Acepta con gallardía sus limitaciones y establece medidas para solucionarlas. Es capaz de corregir los errores sin menospreciar su capacidad de liderazgo frente a la absolución de los obstáculos. Reflexiona sobre las posibles causas y consecuencias de sus limitaciones y toma medidas inmediatas como por ejemplo amplía sus conocimientos, viabiliza sus objetivos en función a una visión real de sus habilidades.
- Tiene buena autoestima. Un buen líder es el conjunto de las destrezas y habilidades antes descritas y por ende mantiene una alta autoestima pues se ha formado un autoconcepto equilibrado. Al mantener su autoestima alta le permite conducir a un grupo humano de manera satisfactoria y con un solo propósito, el bien común.
- Se comunica de manera eficaz, sabe escuchar a su interlocutor, se adelanta a los hechos y no emite juicios apresurados. Es observador y decodifica el lenguaje verbal y no verbal en una comunicación. Expresa sus ideas con fluidez y mantiene la solidez de sus argumentos, sin que estos hieran a sus interlocutores. Es capaz de

aceptar las ideas de los demás teniendo siempre la meta de conseguir el objetivo trazado.

- Es proactivo. Al analizar la siguiente afirmación: “consiste en tener el deseo y el derecho a querer alcanzar lo que uno más desea para uno mismo, siempre que en el camino no se perjudique de modo que se vean afectados otros seres humanos.”, se entiende que la automotivación se ve reflejada en el quehacer diario de un líder, capaz de visualizar de antemano los pros y contras de una situación y tomando medidas preventivas de que sus objetivos no sean egoístas, sino que busquen el bien común.

#### **1.3.1.4.- Teorías del Liderazgo Transformacional**

##### **1.3.1.4. 1.- Teoría del Liderazgo transformacional de Bass**

Bass estableció conclusiones a partir del modelo planteado por Burns, centrándose en los requerimientos de las personas que colaboran, en vez e centrarse en lo que requieren los líderes. Bass desarrolló el modelo de House centrándose en que las ganar de querer hacer bien las cosas es un ingrediente necesario para el liderazgo transformacional, no es suficiente. Además, agregó que el liderazgo transformacional es un paso más del transaccional. El liderazgo transaccional busca una interacción horizontal entre el líder y sus colaboradores, asumiendo responsabilidades para cada uno de sus ellos a fin de conseguir las anheladas recompensas por hacer bien su trabajo. Sin embargo, el Liderazgo transformacional conceptualiza al liderazgo de una manera más productiva, pues se vuelve cuna de la creación de nuevos líderes, guiándolos y monitoreándolos. Apoyando y evaluando su progreso mediante sesiones de reflexión sobre su desenvolvimiento. (House, 1977)

Para sintetizar, el liderazgo carismático está comprendido dentro del liderazgo transformacional. Cabe decir que incluso existen modelos de liderazgo carismático más actualizados que el modelo propuesto por Weber. (Conger y Canungo, 1998).

El líder transformacional es carismático, reta a sus colaboradores con nuevos desafíos, los motiva a que se superen intelectualmente, los entrena para estar aptos a nuevos desafíos. (Bass, 1990).

Existen cuatro componentes que forman parte del perfil de un líder transformacional:

**1. Influencia idealizada:** Sus colaboradores visualizan en su líder transformacional un dechado a seguir, pues es fuente de admiración, respeto y confianza. Se esfuerzan por mostrar persistencia y determinación frente a nuevos retos, al igual que su líder. Este último, no solo insta a sus colaboradores a ser meros imitadores, sino, a que tengan autonomía en la resolución de diversas problemáticas con una actitud ética y moral, de tal manera que su actividad se vuelva la suma de la influencia positiva de su líder y sus destrezas acumuladas.

**2. Motivación inspiradora:** sus colaboradores se sienten inspirados en abordar nuevos desafíos, pues su líder transformacional les transmite el optimismo necesario para asumir nuevas fronteras, que sientan que los objetivos a conseguir son suyos y que son un equipo.

**3. Estimulación intelectual:** sin lugar a duda, un líder transformacional tiene que buscar la mejora constante de sus colaboradores. Aun, frente a diversas problemáticas que se presentan en el camino, ellos muestran ser capaces de solucionarlos pues son innovadores y creativos. Además, un líder transformacional no censura los errores de sus colaboradores, sino que los anima a seguir formándose y ver los errores como oportunidades para aprender.

**4. Consideración individualizada:** a diferencia de otros líderes, el líder transformacional, no busca sus propios intereses; al contrario, su objetivo es formar nuevos líderes; por ello, es responsables de que sus colaboradores se desarrollen profesionalmente. Es consciente que cada uno de sus colaboradores tiene cualidades y características diversas, en consecuencia, se adapta a cada uno de ellos de manera personalizada, para ello, mantiene un buen clima laboral basado en el respeto. Sumado a lo anterior, el líder transformacional, sabe escuchar y monitorea el trabajo de sus colaboradores y les brinda apoyo de manera oportuna.

Las antes mencionadas dimensiones propias de un liderazgo transformativo, tienen la característica de ser inter dependientes, dado que se complementan y coexisten originando un efecto global de querer encontrar resultados que apunten más allá de lo deseado. (Gellis, 2001).

#### **1.3.1.4.2.- Otras teorías del liderazgo transformacional**

Otra teoría relevante para definir el liderazgo transformacional es la que proponen Bennis y Nanus (1985) quienes ejecutaron un análisis aplicando un cuestionario que les llevó a diseñar cuatro tipos de estrategias de liderazgo.

Primero, los líderes transformacionales deberán tener una visión clara, creíble y atractiva del futuro de su organización. En segundo lugar, tienen formar, y permitir a los colaboradores alcanzar nuevos valores organizativos y compartir una nueva identidad organizativa, formando diseñando nuevos líderes. En tercer lugar, el líder transformacional mantiene un clima laboral saludable basado en la confianza absoluta entre él y sus colaboradores. En cuarto lugar, la creación de un clima de confianza y de aprendizaje para sus colaboradores serán un soporte y fortaleza para la organización.

Por su parte, Kouzes y Posner (2002) presentaron cinco estrategias basadas en el comportamiento del líder que permiten sus colaboradores realicen cambios organizativos. En primer lugar, el líder necesita tener claro los objetivos y metas a conseguir; para ello, realiza un autoexamen sobre sus fortalezas y cualidades; expresándoles a sus superiores y colaboradores el plan de trabajo de la organización. En segundo lugar, es necesario que el líder desarrolle una visión compartida con el resto de miembros del equipo, y en consecuencia los incite a actuar. En tercer lugar, el líder transformacional experimenta nuevos retos sin mostrar temor a arriesgarse. Es innovador y propone medidas oportunas en pro de la organización. En cuarto lugar, el líder siempre tiene que velar por mantener un clima de confianza con sus colaboradores, existiendo una comunicación fluida, una escucha horizontal, fortaleciendo el trabajo en equipo y cooperativo. En quinto lugar, un buen líder incentiva el esfuerzo



de sus colaboradores, realza y encomia su buen desempeño e incentiva a que todos los miembros de su organización manifiesten dichas cualidades.

De manera parecida, Tichy y Devanna (1986, 1990), afirmaron que los miembros de una organización deben estar dispuestos a los cambios continuos que exige un mundo globalizado. Plantearon un modelo en el que el comportamiento de un líder está sujeto a las necesidades que requiera la organización. Ellos mencionaron que “El liderazgo transformacional permite el cambio, la innovación y el emprendedurismo” (Tichy y Devanna, 1990). Este modelo presenta dos posibles estilos de liderazgo alternativos: un estilo de gestión y otro transformacional. Es así que los gestores se encargan de velar por resguardar el equilibrio en las operaciones de la organización, buscan el logro de objetivos para todos los miembros de la organización y son proactivos frente a los nuevos desafíos. El líder transformacional es el agente que interactúa con sus colaboradores y fomenta un espíritu de emprendimiento frente a nuevos desafíos. Sabe determinar oportunidades imperdibles para la organización. Es empático, y escucha nuevas ideas que promuevan el éxito de todos (Tichy y Devanna, 1990). El líder transformacional cambia a las personas y a las organizaciones siguiendo tres fases. Primero, un buen líder sabe el momento idóneo para reforzar la organización tomando en cuenta el contexto cambiante y altamente competitivo. En la segunda fase se debe un nuevo objetivo que indicará el camino a seguir, el cual conllevará poner en práctica nuevas estructuras, mecanismos e incentivos, lo cual constituirá la tercera fase.

### **Críticas al liderazgo transformacional**

Cabe decir que el modelo de liderazgo transformacional ha sido objeto de críticas porque visualizan que las características de este líder conducen a que este abuse de su poder (Hall et al., 2002). No obstante, para Bass (2008) o Griffin (2003), el verdadero líder transformacional es el que muestra honestidad, lealtad, justicia, igualdad y respeta los derechos humanos, también llamado auténtico líder transformacional.

El futuro del liderazgo transformacional estará parametrado bajo el concepto de liderazgo trascendental (Sanders et al., 2003). Este

concepto propone tres niveles de liderazgo: transaccional, transformacional y trascendental. El líder es un modelo a seguir por sus cualidades internas circunscritas sobre tres dimensiones espirituales: conocimiento, carácter moral y creencia cada una de ellas asociadas a cada nivel de liderazgo.

#### **1.3.1.5.- Dimensiones del liderazgo transformacional**

Bass operacionalizó el liderazgo transformacional a través Cuestionario de Estilos de Liderazgo (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ), en el cual se relacionó al liderazgo transformacional como líder- seguidores. Se entiende por liderazgo transformacional a aquel que genera cambio en la motivación del seguidor para alcanzar desempeños sobresalientes que están sujetos a cuatro tipos de comportamiento, denominados:

1) Influencia Idealizada 2) consideración individualizada 3) Motivación Inspiracional y 4) Estimulación intelectual (Bass, 1996).

#### **Influencia Idealizada**

El líder es un dechado a seguir por los subordinados o colegas, es empático al observar las necesidades de los otros, comparte riesgos con los seguidores, y es consistente entre lo que dice y hace. Los líderes transformacionales desarrollan la visión de la organización, mostrando una figura panorámica de los logros a futuro y sensibilizan a sus colaboradores con muchas metáforas, historias y slogans transmitiendo un mensaje contundente de las metas a seguir. Anima e incentiva a sus subordinados a sentir que el beneficio que se consiga para la organización es beneficio para ellos.

Esta dimensión se centra a capacitar a los miembros hacia la acción mediante dos vías; a saber: fomentar la colaboración y fortalecer a los otros. Además, motiva a sus colaboradores constantemente, reconociendo sus logros personales con estímulos que son consecuencia de su buen desempeño. El líder se involucra con el trabajo de sus seguidores, monitorea y capacita constantemente el desempeño

de los mismos. Los triunfos de sus seguidores son sus triunfos y los exhibe en ceremonias públicas. (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003)

### **Consideración individualizada**

Esta dimensión hace referencia a que un líder es coherente con con lo que dice y hace; es decir, sus valores, creencias y propósitos están interconectados. Los resultados de las investigaciones iniciales con el MLQ el comportamiento de un líder explica alrededor del 60% de la influencia del líder en los seguidores. En el MLQ este tipo de comportamiento es evaluado a través de ítems tales como “Expresa sus valores y creencias más importantes”, “Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas” o “Considera importante tener un objetivo claro de lo que hace”. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de sus subordinados, siendo digno de imitación para ellos.

### **Motivación Inspiracional**

Motivación Inspiracional se relaciona con comportamientos que el líder debe tomar en cuenta para ser fuente de inspiración en sus seguidores. En el MLQ esta dimensión se evalúa con ítems como “Expresa confianza en que las metas serán alcanzadas”, “Construye una visión estimulante del futuro”. Un buen líder expone a sus seguidores que la consecución de las metas organizacionales beneficiará a cada uno de ellos.

### **Estimulación Intelectual**

Esta dimensión está direccionada a realizar un análisis exhaustivo del problema y la búsqueda de soluciones novedosas. En el MLQ se incluyen en esta dimensión ítems como “Acostumbra a evaluar creencias y supuestos, para ver si son apropiados”, “Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas”, “Sugiere formas nuevas de hacer el trabajo”.

## **1.3.2.- CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **1.3.2.1.- Concepto. -**

Las estructuras organizacionales e institucionales también son una fuente de poder para el líder o un impedimento para su efectividad (Galbraith, 1983).

El clima hace referencia a las características del medio ambiente laboral vistas directa o indirectamente, por los miembros de la organización. Esto repercute en el comportamiento de todos los miembros de una organización y se visualiza en el nivel de satisfacción en la tarea que desempeñan. Por lo tanto, el clima se convierte en una variable que incide entre el sistema organizacional y el comportamiento de sus miembros. El análisis del clima organizacional permitirá retroalimentar actividades que mejoren los comportamientos en función a los nuevos cambios organizacionales

El tema de clima en el trabajo fuera objeto de atención de muchos intelectuales ha acuñado diversos títulos y nombre como: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional. Sin embargo, en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto de clima laboral, tales como las siguientes:

El clima puede ser visto como sinónimo de ambiente organizacional. Visualizado de este modo, se refiere a las condiciones físicas del sitio de trabajo, así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo.

Así mismo, se vincula el clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización.

Por último, el término hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento. Brunet (2004).

Textualmente, se define al clima laboral como "un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional: estructura, liderazgo, toma de decisiones". (Gonçalves, 1997). Es decir, este interviene directa o indirectamente en el éxito de una organización.

Inciendiando en la productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc de los miembros de una organización. Si existe un buen clima, entonces la organización marcha bien.

Otra definición para clima laboral es que se relaciona "con el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto." (Gonçalves,1997). El comportamiento de sus integrantes incide en su modo de trabajar, en la interrelación de sus miembros, en las relaciones interpersonales de los colaboradores con su líder e incluso con el rendimiento y modo de trabajar de cada uno.

Por último, Para Luis Martínez, el Clima Organizacional es un fenómeno que incide absolutamente en los factores del sistema organizacional. La motivación se relaciona con el comportamiento de cada uno de sus miembros y por ende, el desarrollo de la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

#### **1.3.2.2.- IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

PALMA (1999). Dice que en la medida en que estudiemos el clima organizativo nos da a conocer cuáles son las maneras de retroalimentar aquellos aspectos referidos a la manera de comportarse dentro de una organización, dejando así, incorporar nuevas modificaciones que hayan sido panificadas, abordando las aptitudes y manifestaciones conductuales de las personas que la conforman, así como en el tipo estructural de su organización acompañado de uno o varios sub sistemas de las que forma parte.

La relevancia de todo dato recogido acerca de la variable estudiada radica en que se puede comprobar de que en efecto el clima organizativo tiene influencia sobre la manera de comportarse por parte de cada uno de los empleados, por medio de ciertas observaciones estables que dejan ver lo que sucede en realidad y enmarca aquellos

aspectos motivacionales, laborales, de rendimiento profesional y de otros más.

De modo general, todo clima organizativo da a conocer las valoraciones, los comportamientos y las creencias de las personas que la conforman, y que en función a su creación van cambiando al mismo tiempo a convertirse en aspectos propios del clima organizativo. De este modo, resulta necesario para todo buen administrador el tener la capacidad de análisis y de poder realizar un diagnóstico acerca del clima que caracteriza a su organización en base a tres motivos:

- Se tiene que realizar una valoración evaluativa acerca de lo que origina los conflictos, los niveles de estrés o el descontento que al final se ven reflejadas en comportamiento y actitudes de negativismo en relación a las metas de la empresa organizada.
- Tener la iniciativa de emprender un cambio verdadero y mantenerlo en el tiempo lo que signifique para todo administrativo que esto son los aspectos en los que tiene que invertir muchos de sus recursos.
- mantener el buen crecimiento de su organización y considerar aquellas posibles dificultades que el futuro se puedan generar.

De esta manera aquella persona que administre una organización suele tener el control acerca del tipo de clima que desea que predomine y pueda estudiar y atender lo más factiblemente real y alcanzable en su empresa.

#### **1.3.2.3.- COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El análisis de la presente variable, sus relaciones acerca de cómo está compuesta el clima organizativo, y cuáles son sus efectos que desencadenan dentro de la empresa, se explica a continuación ya que la forma en que se interrelacionan aspectos como la buena conducta de las personas y de ciertas agrupaciones, la forma en que se estructuran y se llevan a cabo todo el proceso organizativo, con el fin de formar un

buen clima dentro de la organización, y que se vea desencadenado en la obtención de mejores resultados medibles a través del buen funcionamiento organizativo, particular o grupal. De este modo, aquellos resultados que se aprecien dentro de una empresa organizada vienen de la clase de clima que es producto de diversos factores de carácter psicológico, actitudinal por parte de los involucrados.

La manera en que los trabajadores perciben los hechos actuales y las reflexiones que nacen de ella, engloba la verdadera importancia de esta variable. Sus particularidades que se observan de ella, provocan que se conozca su verdadera trascendencia. Aquellas particularidades de una persona que labora vienen a ser como un colador por medio del cual aquellos aspectos o metas de la empresa y las conductas de las personas que conforman la entienden y la llevan al análisis con el fin de entender el concepto de clima.

Asimismo, el clima organizativo constituye un fenómeno complejo cuya forma tiene a ser de modo circular ya que los datos obtenidos confirman los puntos de vista de los trabajadores. Es decir, la manera en que se comportan, como observan, las particularidades de índole psicológico de los empleados y sus niveles de aprendizaje les ayudan a entender el contexto real de la que forman parte, y a la vez tienden a ser modificadas por los datos que se obtienen de la organización empresarial. En tal sentido, si un empleado tiene actitudes negativas en su desempeño laboral a razón de feo clima organizativo que observa, en vez de mejorar empeorará en su negativismo cuando aprecie que los datos de la organización y peor si estos resultados tienden a disminuir en productividad.

Es en ese sentido que se puede afirmar, que el clima se encuentra conformada por diversos componentes y esta complejidad natural de dicha variable la hace más difícil de analizar y le da importancia, mucho más cuando un empleado en administración desea elegir una encuesta para evaluar el nivel de clima organizativo. En ese sentido, para que una encuesta sea de calidad tiene que poseer altas dimensiones que sean medibles. Recordemos, que mientras una prueba nos deje medirla o

cuantificarla mejor se sabrá el nivel real de cada dimensión y su importancia y pertinencia se dará con mayor eficiencia y eficacia.(PALMA 1999)

#### **1.3.2.4.- DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Al respecto CIDPE (2002), cuya obra se titula “Términos Pedagógicos del Instituto Pedagógico Teodoro Peñalaso, consideran:

**UNION.** - Esta dimensión implica que el trabajo integrado y en el que participan los miembros de una organización con un espíritu de equipo hace que el clima organizacional se vea favorecida.

**COLABORACION.** - Si hablamos de un trabajo en grupo o en equipo, para que este logre las metas propuestas necesita de manera indispensable la colaboración de todo, ya sea con actividades materiales o con ideas productivas. Esto último hace posible que el clima organizacional sea más gratificante.

- **ENTUSIASMO.** - Todo trabajador que se siente motivado labora con entusiasmo y se siente satisfecho de su tarea contribuyendo a que el ambiente de la organización sea más acogedor.

- **AMISTAD.**- En toda institución los recursos humanos representan un factor importante para el logro de la misión y visión institucional, tomando en cuenta que para ello es preciso experimentar un agradable clima organizacional y en este sentido, la amistad juega un rol importantísimo para lograr los objetivos y metas institucionales.

- **CONTACTO.** - Si en una organización cada departamento, unidad, sección o aula funcionan como islas independientes surgirán pensamientos diversos y sus objetivos y metas podrían ser distorsionados, por lo tanto, es conveniente que para que existan un buen clima organizacional se requiere que los miembros integrantes de



la institución mantengan interrelaciones permanentes y coordinaciones adecuadas.

- **ENFASIS EN EL RENDIMIENTO.** - El rendimiento en una organización se evidencia por el producto, sin embargo, actualmente se le está dando mayor importancia al proceso, es decir, a la evaluación del rendimiento con miras a la obtención de un producto. En este caso un buen clima organizacional debe ser promovido por verdaderos líderes transformacionales.

- **EJEMPLARIDAD.** – En toda organización los superiores (gerentes, directores, etc.) deben capacitar a su personal mediante modelos que constituyen ejemplos de virtud y valores, de esta manera el personal subalterno evidencia un mejor desempeño en sus actividades contribuyendo a mejorar la calidad del clima organizacional.

- **CONSIDERACION.** - Los actores que conforman una organización no solo debe tomar en cuenta los aspectos jurídicos que norman el funcionamiento de la institución, sino tener en cuenta la realidad individual del personal que contribuye con su esfuerzo y desempeño a mejorar la producción de la organización y conllevando, precisamente a un excelente clima organizacional.

#### **1.4.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017?

#### **1.5.- JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

La realización de la investigación es de gran importancia y se justifica en los siguientes aspectos: las diversas agrupaciones empresariales o corporativas han intentado de ver la manera de integrar a su manera de laborar diversos paradigmas.

**1.5.1 Legal:** Esta investigación, se desarrolla dando cumplimiento al Reglamento para la Elaboración y Sustentación de la Tesis de Maestría en Administración de la educación, de la Escuela de Postgrado en la Universidad César Vallejo.

**1.5.2 Teórica:** La investigación tiene justificación teórica acerca de cómo llevar la gerencia dentro de la modernidad, tratando de cambiar y de encaminar aquellas falencias que se posean y al final se conviertan en fortalezas que aventajen a la empresa para estar igual o mejor que aquellas organizaciones que en su momento emprendieron el camino al éxito cambiando radicalmente antiguas modalidades de empleo, alcanzando un status moderno dentro del rubro empresarial o en este caso dentro de una institución educativa.

**1.5.3 Metodológica:** La investigación tiene justificación metodológica por el tipo de investigación elegida, el diseño metodológico adoptado para la realización de la investigación, los instrumentos elaborados y que serán validados según el contexto, los cuales constituyen experiencias que pueden ser utilizados por otros investigadores en la realización de nuevas investigaciones de mayor amplitud y nivel de profundidad que se nutrirán de una metodología secuencial, ordenada, en que los nuevos investigadores recrearán y tendrán antecedentes de guía (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

**1.5.4 Práctica:** Es necesario conocer si existe relación o no del liderazgo transformacional con el clima organizacional en los docentes de la institución, por lo que, la convivencia sería más amena y ayudaría en el mejor manejo de sus funciones de cada miembro de la institución educativa. El buen liderazgo transformacional en el director busca mejorar el clima entre los docente y superiores por ello es necesario saber si esto se está desarrollando como tal, si están satisfechos los docentes con el trato y el liderazgo de su director ya que está dirigido a ellos principalmente. Este servicio involucra la parte técnica pedagógica y también afectiva, dado que el buen trato es clave para la buena

comunicación y relación entre el director y el docente.

## **1.6.- HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1.- HIPÓTESIS GENERAL**

Hi: El liderazgo Transformacional se relaciona con el clima organizacional en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017.

Ho: El liderazgo Transformacional no se relaciona con el clima organizacional en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017.

### **1.6.2.- HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- El Liderazgo Transformacional se relaciona con unión en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017.
- El Liderazgo Transformacional se relaciona con colaboración en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017.
- El Liderazgo Transformacional se relaciona con entusiasmo en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017.
- El Liderazgo Transformacional se relaciona con amistad en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017.
- El Liderazgo Transformacional se relaciona con contacto en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017.
- El Liderazgo Transformacional se relaciona con énfasis en el rendimiento en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017.
- El Liderazgo Transformacional se relaciona con ejemplaridad en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017.

- El Liderazgo Transformacional se relaciona con consideración en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017.

## **1.7.- OBJETIVOS**

### **1.7.1.- OBJETIVO GENERAL**

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017.

### **1.7.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

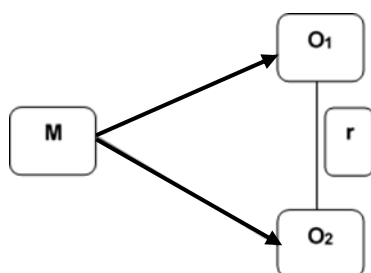
- Identificar el nivel de liderazgo transformacional en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017
- Identificar el nivel de clima organizacional en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017
- Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y unión en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017
- Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y colaboración en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017
- Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y entusiasmo en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017

- Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y amistad en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017
- Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y contacto en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017
- Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y énfasis en el rendimiento en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017
- Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y ejemplaridad en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017
- Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y consideración en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017

## II.- MÉTODO

### 2.1.- DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación corresponde al tipo descriptivo correlacional; con carácter transversal.



Dónde:

M: Muestra (Docentes de la I.E.P. Tercer Milenio).

O1: Observación de la variable independiente: Liderazgo transformacional.

O2: Observación de la variable dependiente: Clima organizacional

r: Relación de causalidad de las variables (nivel de influencia del liderazgo transformacional sobre el clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017)

## 2.2.- VARIABLES

- Variable 1: Liderazgo transformacional
- Variable2: Clima organizacional

### Operacionalización de las variables.

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Escala medición
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	El liderazgo transformacional se define en base al impacto que tiene sobre los seguidores ya que dichos líderes se ganan la confianza, respeto	Se operacionalizará a través de la contestación de un cuestionario a la muestra poblacional que es objeto de análisis, la cual nos ayudará a esclarecer la influencia del liderazgo	-Influencia idealizada	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inspira un trabajo satisfactorio.</li><li>• Reconoce la importancia del deber hacer.</li><li>• Es responsable ante la toma de decisiones.</li><li>• Ejerce su autoridad a través de la comprensión de los demás.</li></ul>	

	y admiración de los mismos. Bernard M. Bass (1981).	transformacional. Para medirlo se aplicará un cuestionario de 45 ítems. y está conformada de 4 dimensiones: -Influencia idealizada -Motivación inspiracional -Estimulación intelectual -Consideración Individualizada	-Motivación inspiracional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se expresa de manera pertinente sobre el futuro de todos.</li> <li>Confía en que las metas resolverán las necesidades de la organización.</li> </ul>	De intervalo
			-Estimulación intelectual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoca nuevos retos por resolver.</li> <li>Aplica el pensamiento divergente en la resolución de problemas.</li> </ul>	
			-Consideración Individualizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difunde sus experiencias y comparte conocimientos.</li> <li>Toma en cuenta las características individuales.</li> <li>Toma en cuenta más estilos de aprendizaje</li> </ul>	
Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	DIMENSION	Indicador	Escala medición
CLIMA ORGANIZACIONAL	El Clima Organizacional es un aspecto que interviene en la mediación de los elementos de un sistema organizacional y los parámetros motivacionales que son expresadas en el comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). Sonia Palma (1999)	Se operacionalizará a través de la contestación de un cuestionario a la muestra poblacional que es objeto de análisis la cual determinará el clima organizacional. Para medirlo se aplicará un cuestionario de 64 ítems. y está conformada de 7 dimensiones: - Unión - Colaboración - Entusiasmo - Amistad - Contacto - Énfasis en el rendimiento - Ejemplaridad - Consideración	Unión	Expresan sus emociones frente a la autoridad de la institución educativa. Dialogan acerca de la sus fortalezas y debilidades.	De Intervalo
			Colaboración	Proporcionan ayuda y orientaciones a sus colaboradores.	
			Entusiasmo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se apoyan mutuamente. Colaboran con las actividades de su centro de trabajo.</li> </ul>	
			Amistad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se vinculan los grupos de docentes en base a la amistad.</li> <li>Comunican los docentes a sus demás colegas sus necesidades y pensamientos.</li> <li>Comparten los docentes reuniones de tipo social.</li> </ul>	
			Contacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las reuniones del profesorado suelen ser muy productivas.</li> <li>Las asambleas de los maestros se aprovechan por los directivos con el fin de informar diversos temas.</li> <li>El directivo aplica con justicia las normas.</li> <li>Los maestros presentan</li> </ul>	

				<p>inconvenientes para sus reuniones informales al querer usar agua ambiente de la escuela.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los maestros suelen juntarse con el directivo siempre que se es requerido.</li> <li>• Los maestros son atendidos oportunamente por el directivo sin ningún inconveniente.</li> <li>• Reciben información los maestros acerca de cómo va funcionando la escuela en todos los aspectos.</li> <li>• Todos los maestros están libres de utilizar cualquier espacio o ambiente de la escuela para llevar a cabo su trabajo pedagógico.</li> <li>• El directivo conoce las opiniones de sus maestros y las toma en consideración para cuando se tenga que modificar el horario o cambiar fechas de trabajo.</li> </ul>	
			Énfasis en el rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El directivo monitorea y evalúa el nivel de competitividad de sus maestros en la labor que realizan.</li> <li>• El directivo colabora con sus maestros a que vayan superando sus dificultades.</li> <li>• El directivo inspecciona la labor de sus maestros para que estos lo cumplan con eficiencia.</li> <li>• Los maestros realizan horas laborales extras si se es requerido por la escuela.</li> <li>• Para el directivo lo más importante es la calidad de trabajo de sus maestros.</li> <li>• El directivo conduce a la institución de una manera empresarial.</li> <li>• El directivo muestra preocupación por hacer conocer los objetivos que se deben alcanzar en la escuela.</li> </ul>	
			Ejemplaridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El directivo da a conocer que tiene experiencia para hacer frente a la problemática de su institución.</li> <li>• El directivo enseña a través del buen ejemplo laborando bastante.</li> <li>• El directivo realiza ciertas reflexiones críticas de modo que ayuden a mejorar y no a menospreciar.</li> <li>• El directivo suele prepararse con anticipación para cuando tiene que exponer un contenido específico.</li> <li>• El directivo acostumbra llegar a la escuela en un horario anterior al de los maestros.</li> <li>• El directivo tiene iniciativa y</li> </ul>	



				<p>siempre el primero en llevar a cabo las actividades planificadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los docentes ven a su directivo como un modelo de superior a alcanzar en el futuro.</li> <li>• Según la visión de los maestros, su directivo es una persona preparada con ricas opiniones.</li> </ul>	
			Consideración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El directivo colabora con sus maestros para que puedan dar solución a sus inconvenientes de índole personal.</li> <li>• El directivo se involucra activamente con sus docentes y los ayuda a solucionar ciertos inconvenientes de trabajo.</li> <li>• El directivo colabora con sus maestros a que soluciones algunos malos entendidos.</li> <li>• El directivo muestra preocupación acerca de los beneficios que deben recibir sus docentes y se enfoca en mejorarlos.</li> <li>• El directivo deja que sus docentes se reúnan de forma informal durante el periodo de recreo u otro momento.</li> <li>• El directivo colabora particularmente con cada maestro en el cumplimiento de su trabajo.</li> </ul>	

## 2.3.- POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.3.1.- POBLACIÓN

Esta toma en consideración a los 24 maestros pertenecientes a la institución educativa particular “Tercer Milenio” en el año 2017.

## 2.4.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Durante el recojo de información se ha previsto la utilización de dos encuestas.

Un cuestionario de encuesta

VARIABLES	TÉCNICA	INSTRUMENTO	UTILIDAD
Liderazgo Transformacional	ENCUESTA	CUESTIONARIO	Medición del liderazgo transformacional
Clima Organizacional	ENCUESTA	CUESTIONARIO	Medición del clima organizacional

#### 2.4.1.- DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS

En la presente investigación se emplearán dos instrumentos para la obtención de la información. Estos son:

##### A. Cuestionario “MLQ 5X”

El cuestionario consta de 45 ítems que evalúa varias variables de investigación, pero para nuestra investigación utilizaremos 20 ítems para la evaluación del liderazgo transformacional distribuidos en cuatro dimensiones: influencia idealizada, con ocho ítems (6, 10, 14, 18, 21, 23, 25 y 34); motivación Inspiracional, con cuatro ítems (9, 13, 26 y 36); estimulación intelectual, con cuatro ítems (2, 8, 30 y 32); consideración individualizada, con cuatro ítems (15, 19, 29 y 31). Respuestas por ítem como, siempre, casi siempre, a veces, pocas veces, nunca.

La escala interpretativa global usado, desde 92 puntos o menos se le considera en nivel con “nunca”, de 93 a 111: “casi nunca”, de 112 a 148: “a veces”, de 149 a 167: “casi siempre”, de 168 a más: “siempre”.

Escala interpretativa dimensión: Influencia Idealizada desde 10 puntos o menos se le considera en nivel con “nunca”, de 11 a 14: “casi nunca”, de 15 a 19: “a veces”, de 20 a 22: “casi siempre”, de 23 a más: “siempre”.

Escala interpretativa dimensión: Motivación Inspiracional, desde 6 puntos o menos se le considera en nivel con “nunca”, de 7 a 8: “casi nunca”, de 9 a 14 “a veces”, de 15 a 17: “casi siempre”, de 18 a más: “siempre”.

Escala interpretativa dimensión: Estimulación Intelectual, desde 10 puntos o menos se le considera en nivel con “nunca”, de 11 a 14: “casi nunca”, de 15 a 19: “a veces”, de 20 a 22: “casi siempre”, de 23 a más: “siempre”.

Escala interpretativa dimensión: Consideración individualizada, desde 7 puntos o menos se le considera en nivel con “nunca”, de 8 a 11: “casi nunca” de 12 a 16: “a veces”, de 17 a 18: “casi siempre”, de 19 a más: “siempre”. (Ver anexo N° 1)

## **B. Cuestionario CLIORG**

Para la evaluación del clima organizacional se tiene en cuenta 64 ítems distribuidos en siete dimensiones: unión, con 9 ítems (1, 9, 17, 25,33, 41, 55, 59, 63); colaboración, con seis ítems (2, 10, 18, 26, 34, 42); entusiasmo, con diez ítems (3, 11, 19, 27, 35, 43, 50, 56, 60, 64); amistad, con siete ítems (4, 12, 20, 28, 36, 44, 51); contacto, con nueve ítems (5, 13, 21, 29, 37, 45, 52, 57, 61); Énfasis en el rendimiento, con siete ítems (6, 14, 22, 30, 38, 46,53); ejemplaridad, con nueve ítems (7, 15, 23, 31, 39, 47, 54, 58, 62); consideración, con seis ítems (8, 16, 24, 32, 40, 48). Respuestas por ítem como, Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en Desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo.

Escala interpretativa global: desde 50 a 89 puntos se le considera en nivel en “totalmente en desacuerdo”, de 90 a 129: “en

desacuerdo”, de 130 a 169: “ni de acuerdo ni desacuerdo”, de 170 a 209: “de acuerdo”, de 210 a 250: “totalmente de acuerdo”.

Escala interpretativa dimensiones: desde de 10 puntos o 17 se le considera en nivel con “totalmente en desacuerdo”, de 18 a 25 “en desacuerdo”, de 26 a 33: “ni de acuerdo ni desacuerdo”, de 34 a 41: “de acuerdo”, de 42 a 50: “totalmente de acuerdo” (Ver anexo n° 2).

#### **2.4.2.- VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS**

- Cuestionario “MLQ-5X (short form)”

El cuestionario MLQ-5X (short form) validado a través de la técnica de juicio de expertos; cuya confiabilidad utilizando el Alpha de Cronbach es 0.959, entonces decimos que la consistencia interna de los ítems es excelente (según George y Mallery, 2003, p. 231)

- Cuestionario “ CLIORG”

El cuestionario de CLIORG validado a través de la técnica de juicio de expertos; cuya confiabilidad utilizando el Alpha de Cronbach es 0.911, entonces decimos que la consistencia interna de los ítems es excelente (según George y Mallery, 2003, p. 231)

#### **2.5.- MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS**

##### **2.5.1.- ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA**

- Elaboración de un organizador en la que se registre los datos acerca del Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional.
- Elaboración de cuadros estadísticos en la que se distribuyan las frecuencias.
- Construcción de gráficos estadísticos.

##### **2.5.2.- ESTADÍSTICA INFERENCIAL**

Para llevar a cabo el proceso de análisis de la información obtenida se utilizó el software Excel y SPSS versión 2017 (dependiendo de las actualizaciones del programa hasta la actualidad).

Se llevó a cabo diversas pruebas fehacientes acerca de los datos acerca del liderazgo transformacional y Clima organizacional a la Distribución Normal.

Los resultados adquiridos en la prueba Kolmogorov Smirnov con un grado de significancia al 5%, se aprecia el manejo de un instrumento no paramétricos, al apreciar puntajes  $p < 0.05$  con un niveles de significancia al 5%.

De acuerdo a los resultados obtenidos se decide trabajar con la Prueba Chi cuadrado para variables categóricas.

## **2.6.- ASPECTOS ÉTICOS**

Durante el desarrollo de la presente investigación se tuvo cuidado por mantener en el anonimato a las personas que fueron estudiadas, en concordancia con los elementos éticos que corresponden, tales como la confidencialidad, el permiso, la libertad para participar en dicho trabajo y el no expresar la identidad.

- Confidencialidad: Está referido a que los datos encontrados no tienen que ser revelados, divulgados ni usados para diferentes fines que no tengan que ver con el aspecto pedagógico.
- Consentimiento informado: se refiere a que se informó primeramente acerca de los pasos y de que como se llevará a cabo el recojo de información. Para ello, se procedió a solicitar las autorizaciones correspondientes a la directora de la institución educativa particular “Tercer Milenio”.
- Libre participación: Aquí se refiere a que los 25 maestros, pudieron participar libremente, sin ser obligados o coadyuvados

en contra de su voluntad, sino más bien a través de la motivación que se les asignó para entender cuál sería la trascendencia de participar en este trabajo investigativo.

- Anonimidad: Es decir, que desde que se inició el proceso investigativo se trató de mantener el anonimato de los 25 docentes de la institución educativa donde se ejecutará el proyecto.

### III.- RESULTADOS

**TABLA N° 01**

**Variable Liderazgo Transformacional**

Nivel	Nº	Porcentaje %
Bajo	0	0
Medio	15	63%
Alto	9	37%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

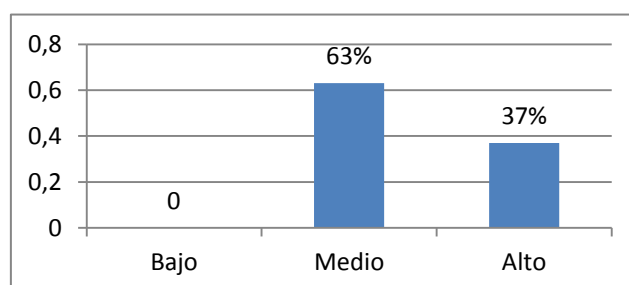
Fuente: Cuestionario de Liderazgo Transformacional aplicado el ....

#### **INTERPRETACIÓN:**

El nivel de liderazgo transformacional del Director de la I.E. Tercer Milenio de Víctor Larco, año 2017, es medio, con el 63%(15), alto con 37% (9), bajo con 0% (0) de los profesores consultados.

**Gráfico 1**

**Representación gráfica de los resultados de la Variable  
Liderazgo Transformacional**



Fuente: Tabla 01

**TABLA Nº 02**  
**VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Nivel	Nº	Porcentaje %
Bajo	0	0%
Medio	13	54%
Alto	11	46%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

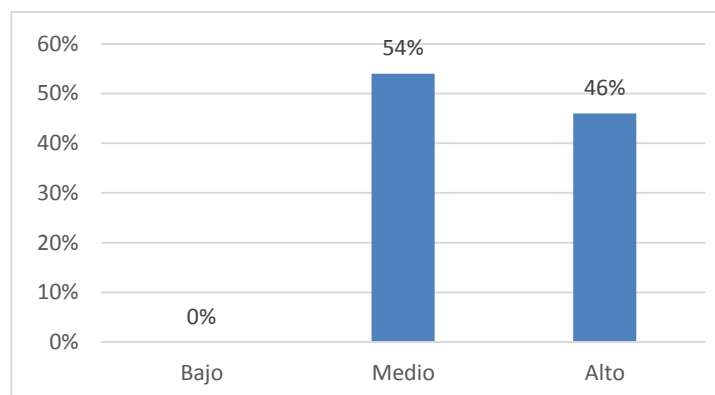
Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado el 13 de noviembre del 2017

### INTERPRETACIÓN:

El nivel de clima organizacional del Director de la I.E. Tercer Milenio de Víctor Larco, año 2017, es medio con el 54% (13), alto con 46% (11), bajo con 0% (0) de los profesores consultados.

**Gráfico 02**

**Representación gráfica de los resultados de la Variable Clima Organizacional**



Fuente: Tabla 02



**TABLA N° 03**

Prueba de bondad del ajuste de los puntajes obtenidos para las variables  
Liderazgo transformacional y Clima organizacional

**Pruebas de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	,129	24	,200*	,929	24	,093
CLIMA ORGANIZACIONAL	,093	24	,200*	,980	24	,897

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Encuesta de Liderazgo transformacional y Clima organizacional aplicada a la I.  
E. P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco, 2017.

La tabla N° 03 muestra la significancia de la prueba Shapiro Wilk para las variables liderazgo transformacional y clima organizacional; siendo estos valores mayores que 0.05 ( $p=0.093$  y  $p=0.897$  respectivamente) con lo cual se puede concluir que los puntajes correspondientes a las variables liderazgo transformacional y clima organizacional se ajustan a una distribución normal.

**TABLA N° 04**

Prueba de bondad del ajuste de los puntajes obtenidos para las dimensiones  
del Clima organizacional

**Pruebas de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
UNION	,191	24	,024	,886	24	,011
COLABORACION	,134	24	,200*	,948	24	,245
ENTUSIASMO	,308	24	,000	,570	24	,010
AMISTAD	,142	24	,200*	,962	24	,482
CONTACTO	,174	24	,058	,927	24	,081
ENFASIS_RENDIMIENTO	,227	24	,002	,877	24	,017
EJEMPLARIDAD	,128	24	,200*	,951	24	,289
CONSIDERACION	,142	24	,200*	,937	24	,140

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Encuesta de Liderazgo transformacional y Clima organizacional aplicada a la I. E. P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco, 2017.

La tabla N° 04 muestra la significancia de la prueba Shapiro Wilk para las dimensiones colaboración, amistad, contacto, ejemplaridad y consideración de la variable clima organizacional también con valores mayores que 0.05 ( $p=0.245$ ,  $p=0.482$ ,  $p=0.081$ ,  $p=0.289$  y  $p=0.140$  respectivamente) entonces se puede concluir que los puntajes correspondientes a estas dimensiones se ajustan a una distribución normal. Así también, al nivel de significancia del 0.01, se prueba que los puntajes correspondientes a las dimensiones unión, entusiasmo y énfasis en el rendimiento de la variable clima organizacional (con  $p=0.011$ ,  $p=0.010$  y  $p=0.017$  respectivamente) también se ajustan a una distribución normal.

En resumen, como se observa en tabla N° 03 y la tabla N° 04 que los puntajes correspondientes a cada variable y a cada dimensión (de la variable clima organizacional) se ajustan a una distribución normal, entonces se analizarán las pruebas de significancia para el coeficiente de correlación poblacional con la prueba t- student.

# ANALISIS DE SIGNIFICANCIA PARA LA CORRELACION ENTRE LAS VARIABLES LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL

**Ho:** El Liderazgo Transformacional no se relaciona con el Clima Organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017.

**H1:** El Liderazgo Transformacional se relaciona con el Clima Organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017.

**TABLA N° 05**

Prueba de hipótesis para el coeficiente de correlación poblacional en la I.E.P. Tercer Milenio: Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional.

		Liderazgo transformacional	Clima organizacional
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	1	,118
	Sig. (bilateral)		,048
	N	24	24
Clima organizacional	Correlación de Pearson	,118	1
	Sig. (bilateral)	,048	
	N	24	24

**Fuente:** BD\_Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional en la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco.

**Interpretación:** La tabla N° 05 muestra la significancia de la prueba, y como este es menor que 0.05 ( $p=0.048$ ) entonces se concluye que hay evidencia suficiente para aceptar la hipótesis alterna, por tanto, existe una relación baja entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017. Sin embargo, observamos que el coeficiente de correlación de Pearson es 0.118 el cual nos indica que la relación entre las variables es directa pero débil.

# ANALISIS DE SIGNIFICANCIA PARA LA CORRELACION ENTRE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA DIMENSION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL "UNION"

**Ho:** El Liderazgo Transformacional no se relaciona con la dimensión Unión del clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017.

**H1:** El Liderazgo Transformacional se relaciona con la dimensión Unión del clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017.

**TABLA N° 06**

Prueba de hipótesis para el coeficiente de correlación poblacional en la I.E.P. Tercer Milenio: Liderazgo transformacional y Unión del Clima organizacional.

		Liderazgo transformacional	Unión
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	1	,122
	Sig. (bilateral)		,046
	N	24	24
Unión	Correlación de Pearson	,122	1
	Sig. (bilateral)	,046	
	N	24	24

**Fuente:** BD\_Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional en la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco.

**Interpretación:** La tabla N° 06 muestra la significancia de la prueba, y como este es menor que 0.05 ( $p=0.046$ ) entonces se concluye que hay evidencia suficiente para aceptar la hipótesis alterna, por tanto, existe una relación baja y carente de significancia entre el liderazgo transformacional y la dimensión Unión del clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017. Sin embargo, observamos que el coeficiente de correlación de Pearson es 0.122 el cual nos indica que la relación entre las variables es directa pero débil.

# ANALISIS DE SIGNIFICANCIA PARA LA CORRELACION ENTRE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA DIMENSION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL "COLABORACION"

**Ho:** El Liderazgo Transformacional no se relaciona con la dimensión Colaboración del clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017.

**H1:** El Liderazgo Transformacional se relaciona con la dimensión Colaboración del clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017.

**TABLA N° 07**

Prueba de hipótesis para el coeficiente de correlación poblacional en la I.E.P. Tercer Milenio: Liderazgo transformacional y Colaboración del Clima organizacional.

		Liderazgo transformacional	Colaboración
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	1	,015
	Sig. (bilateral)		,045
	N	24	24
Colaboración	Correlación de Pearson	,015	1
	Sig. (bilateral)	,045	
	N	24	24

**Fuente:** BD\_Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional en la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco.

**Interpretación:** La tabla N° 07 muestra la significancia de la prueba, y como este es menor que 0.05 ( $p=0.045$ ) entonces se concluye que hay evidencia suficiente para aceptar la hipótesis alterna, por tanto, existe una relación baja y carente de significancia entre el liderazgo transformacional y la dimensión Colaboración del clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017. Sin embargo, observamos que el coeficiente de correlación de Pearson es 0.015 el cual nos indica que la relación entre las variables es directa pero mínima.

# ANALISIS DE SIGNIFICANCIA PARA LA CORRELACION ENTRE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA DIMENSION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL "ENTUSIASMO"

**Ho:** El Liderazgo Transformacional no se relaciona con la dimensión Entusiasmo del clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017.

**H1:** El Liderazgo Transformacional se relaciona con la dimensión Entusiasmo del clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017.

**TABLA N° 08**

Prueba de hipótesis para el coeficiente de correlación poblacional en la I.E.P. Tercer Milenio: Liderazgo transformacional y Entusiasmo del Clima organizacional.

		Liderazgo transformacional	Entusiasmo
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	1	,214
	Sig. (bilateral)		,036
	N	24	24
Entusiasmo	Correlación de Pearson	,214	1
	Sig. (bilateral)	,036	
	N	24	24

**Fuente:** BD\_Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional en la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco.

**Interpretación:** La tabla N° 08 muestra la significancia de la prueba, y como este es mayor que 0.05 ( $p=0.036$ ) entonces se concluye que hay evidencia suficiente para aceptar la hipótesis alterna, por tanto, existe una relación carente de significancia entre el liderazgo transformacional y la dimensión Entusiasmo del clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017. Sin embargo, observamos que el coeficiente de correlación de Pearson es 0.214 el cual nos indica que la relación entre las variables es directa pero débil.

# ANALISIS DE SIGNIFICANCIA PARA LA CORRELACION ENTRE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA DIMENSION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL "AMISTAD"

**Ho:** El Liderazgo Transformacional no se relaciona con la dimensión Amistad del clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017.

**H1:** El Liderazgo Transformacional se relaciona con la dimensión Amistad del clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017.

**TABLA N° 09**

Prueba de hipótesis para el coeficiente de correlación poblacional en la I.E.P. Tercer Milenio: Liderazgo transformacional y Amistad del Clima organizacional.

		Liderazgo transformacional	Amistad
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	1	-,212
	Sig. (bilateral)		,039
	N	24	24
Amistad	Correlación de Pearson	-,212	1
	Sig. (bilateral)	,039	
	N	24	24

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**Fuente:** BD\_Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional en la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco.

**Interpretación:** La tabla N° 09 muestra la significancia de la prueba, y como este es menor que 0.05 ( $p=0.039$ ) entonces se concluye que hay evidencia suficiente para aceptar la hipótesis alterna, por tanto, existe una relación baja y carente de significancia entre el liderazgo transformacional y la Amistad del clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017. Así también, observamos que el coeficiente de correlación de

Pearson es -0.212 el cual nos indica que la relación entre las variables es inversa pero débil.

### ANALISIS DE SIGNIFICANCIA PARA LA CORRELACION ENTRE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA DIMENSION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL “CONTACTO”

**Ho:** El Liderazgo Transformacional no se relaciona con la dimensión Contacto del clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017.

**H1:** El Liderazgo Transformacional se relaciona con la dimensión Contacto del clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017.

**TABLA N° 10**

Prueba de hipótesis para el coeficiente de correlación poblacional en la I.E.P. Tercer Milenio: Liderazgo transformacional y Contacto del Clima organizacional.

		Liderazgo transformacional	Contacto
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	1	,169
	Sig. (bilateral)		,043
	N	24	24
Contacto	Correlación de Pearson	,169	1
	Sig. (bilateral)	,043	
	N	24	24

**Fuente:** BD\_Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional en la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco.

**Interpretación:** La tabla N° 10 muestra la significancia de la prueba, y como este es menor que 0.05 ( $p=0.043$ ) entonces se concluye que hay evidencia suficiente para aceptar la hipótesis alterna, por tanto, existe una relación baja y carente de significancia entre el liderazgo transformacional y la dimensión Contacto del clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017. Sin embargo, observamos que el coeficiente de



correlación de Pearson es 0.169 el cual nos indica que la relación entre las variables es directa pero débil.

### ANALISIS DE SIGNIFICANCIA PARA LA CORRELACION ENTRE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA DIMENSION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL “ENFASIS EN EL RENDIMIENTO”

**Ho:** El Liderazgo Transformacional no se relaciona con la dimensión Énfasis en el rendimiento del clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017.

**H1:** El Liderazgo Transformacional se relaciona con la dimensión Énfasis en el rendimiento del clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017.

**TABLA 11**

Prueba de hipótesis para el coeficiente de correlación poblacional en la I.E.P. Tercer Milenio: Liderazgo transformacional y Énfasis en el rendimiento del Clima organizacional.

		Liderazgo transformacional	Énfasis en el rendimiento
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	1	-,052
	Sig. (bilateral)		,045
	N	24	24
Énfasis en el rendimiento	Correlación de Pearson	-,052	1
	Sig. (bilateral)	,045	
	N	24	24

**Fuente:** BD\_Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional en la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco.

**Interpretación:** La tabla N° 11 muestra la significancia de la prueba, y como este es menor que 0.05 ( $p=0.045$ ) entonces se concluye que hay evidencia suficiente para aceptar la hipótesis alterna, por tanto, existe una relación baja y carente de significancia entre el liderazgo transformacional y la dimensión Énfasis en el rendimiento del clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017. Sin embargo, observamos que el

coeficiente de correlación de Pearson es -0.052 el cual nos indica que la relación entre las variables es inversa pero mínima.

**ANALISIS DE SIGNIFICANCIA PARA LA CORRELACION ENTRE LA  
VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA DIMENSION DEL  
CLIMA ORGANIZACIONAL “EJEMPLARIDAD”**

**Ho:** El Liderazgo Transformacional no se relaciona con la dimensión Ejemplaridad del clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017.

**H1:** El Liderazgo Transformacional se relaciona con la dimensión Ejemplaridad del clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017.

**TABLA N° 12**

Prueba de hipótesis para el coeficiente de correlación poblacional en la I.E.P.  
Tercer Milenio: Liderazgo transformacional y Ejemplaridad del Clima  
organizacional.

		Liderazgo transformacional	Contacto
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	1	,102
	Sig. (bilateral)		,036
	N	24	24
Contacto	Correlación de Pearson	,102	1
	Sig. (bilateral)	,036	
	N	24	24

**Fuente:** BD\_Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional en la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco.

**Interpretación:** La tabla N° 12 muestra la significancia de la prueba, y como este es menor que 0.05 ( $p=0.036$ ) entonces se concluye que hay evidencia suficiente para aceptar la hipótesis alterna, por tanto, existe una relación baja y carente de significancia entre el liderazgo transformacional y la dimensión Ejemplaridad del clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017. Sin embargo, observamos que el coeficiente de

correlación de Pearson es 0.102 el cual nos indica que la relación entre las variables es directa pero débil.

### ANÁLISIS DE SIGNIFICANCIA PARA LA CORRELACION ENTRE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA DIMENSION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL “CONSIDERACION”

**Ho:** El Liderazgo Transformacional no se relaciona con la dimensión Consideración del clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017.

**H1:** El Liderazgo Transformacional se relaciona con la dimensión Consideración del clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017.

**TABLA N° 13**

Prueba de hipótesis para el coeficiente de correlación poblacional en la I.E.P. Tercer Milenio: Liderazgo transformacional y Consideración del Clima organizacional.

		Liderazgo transformacional	Consideración
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	1	,108
	Sig. (bilateral)		,036
	N	24	24
Consideración	Correlación de Pearson	,108	1
	Sig. (bilateral)	,036	
	N	24	24

**Fuente:** BD\_Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional en la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco.

**Interpretación:** La tabla N° 13 muestra la significancia de la prueba, y como este es menor que 0.05 ( $p=0.036$ ) entonces se concluye que hay evidencia suficiente para aceptar la hipótesis alterna, por tanto, existe una relación baja y carente de significancia entre el liderazgo transformacional y la dimensión Consideración del clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017. Sin embargo, observamos que el coeficiente de

correlación de Pearson es 0.108 el cual nos indica que la relación entre las variables es directa pero débil.

## **IV.- DISCUSIÓN**

Después de análisis de los cuadros y gráficos de nuestra investigación, la teoría y los objetivos formulados, pasamos a interpretar los resultados de nuestro trabajo. Al aplicar el instrumento, se obtuvo que un 63% de los encuestados se encuentran en nivel medio, un 37% en nivel alto y un 0% en nivel bajo con respecto al liderazgo transformacional y además se obtuvo que el 54% de los profesores se encuentran en nivel medio, el 46% en nivel alto y 0% en nivel bajo respecto al clima organizacional en la institución educativa “Tercer Milenio” del distrito de Víctor Larco – Trujillo. Lo que indica que el liderazgo transformacional y clima organizacional es aceptable y está en nivel medio.

Estos resultados son similares a los obtenidos por Martínez, (2013); en su trabajo de investigación ¿Cuáles serían las características del liderazgo transformacional del director de una escuela pública de la UGEL 07?, considera que el liderazgo transformacional ocasiona que los directores tengan influencia sobre sus maestros de modo tal que estos reconocen y asignan el comando al directivo. Asencios, (2012); demostró en su trabajo de investigación denominada “Clima institucional y desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico desarrollada en “Simón Bolívar” del Se identificó que, a buen clima organizativo en la escuela, significará que habrá unos elementos importantes para desarrollar mejores desempeños de los maestros, lo cual se verá corroborado estadísticamente.

Mi investigación coincide con los estudios de Martínez (2013), Morales (2012) y Calle (2012); quienes a través de sus tesis muestran que el liderazgo transformacional se relaciona con otras variables como el desempeño docente, los directores y la gestión institucional; entre otras. Desde otro punto de vista, se advierte un total respaldo al presente estudio, de parte de los autores

consultados como Canton (2001), Bernald (2000), Grimberg (1999), quienes describen de manera elocuente la naturaleza del liderazgo transformacional y su importancia en la gestión. Además, mi investigación tiene mayor coincidencia con el estudio de Morales (2012) que refiere que existe relación entre el liderazgo del director y el desempeño docente, pero con poco grado de significancia. En este contexto, es preciso citar la teoría de liderazgo transformacional de Bass, la misma que se sustenta en el modelo propuesto por Burns. Así mismo, inciden en las explicaciones de este liderazgo (Conger y Canungo; 1998). Es importante poner énfasis en los estudios de Bass; ya que de su teoría se han extraído las dimensiones del liderazgo transformacional, tratados en este trabajo. En este mismo sentido, la presente investigación se encuentra reforzada por la sustentación teórica del clima organizacional, destacando el rol de Galbraith (1983) cuyos aportes han permitido comprender el significado de esta variable y que, además, se complementa con los aportes de (Gongalvez 1997). Con respecto a las dimensiones de la variable clima organización, se creyó conveniente precisarlas de conformidad con el documento editado por CIDPE.

En cuanto a liderazgo transformacional y sus dimensiones tenemos: Involucra a los docentes cuyos resultados se encuentran en nivel medio con el 63% de encuestados. Ante esto nos mostramos de acuerdo con Martínez, (2013); en su trabajo de investigación ¿Cuáles serían las características del liderazgo transformacional del director de una escuela pública de la UGEL 07?; concluyo que para que las interrelaciones dentro de una escuela se den con éxito los maestros tienen que ponerse de acuerdo en tres aspectos transformativo, empezando por el directivo de una escuela estatal propias de la UGEL 07.

En tanto establecimos la relación de liderazgo transformacional con las dimensiones de clima organizacional son: Con la dimensión Unión,  $r = 0.122$ , es decir Baja, con la dimensión Colaboración,  $r = 0.015$  también Baja, con la dimensión Entusiasmo,  $r = 0.214$  Baja; con la dimensión Amistad  $r = -0.212$  también Baja pero inversa o negativa, con la dimensión Contacto  $r = 0.169$  que también es Baja; con la dimensión Énfasis en el rendimiento  $r = -0.052$  que también es negativa y Baja, con la dimensión Ejemplaridad  $r = 0.102$  también Baja; y, con la dimensión Consideración  $r = 0.108$ , la cual es baja. Salas,

(2013). El presente estudio quiere dar a conocer un modelo considerado importante a las investigaciones en el rubro organizativo de diversas empresas como es el bienestar y la sensación de satisfacción dentro del ámbito laboral. La conclusión es que, en toda empresa organizativa, y tristemente frente a la realidad percibida de la deshumanización dentro de ellas, se presente este trabajo de investigación el cual pueda brindar diversas opciones y logre ir modificando esta realidad con el objetivo de no solo crecer como empresa sino de dar mejoras a la calidad de vida de los seres humanos referidos a partir de cómo se desempeñan laboralmente.

Por lo expuesto, se estima que los objetivos de la presente investigación se lograron de manera pertinente, llegando a la conclusión que existe relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los docentes en la institución educativa “Tercer Milenio” del distrito de Víctor Larco – Trujillo, pero la significancia es baja en esta institución educativa.

## **V. CONCLUSIONES**

- El nivel de liderazgo transformacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito Víctor Larco en el año 2017, es Medio, con el 63% de los profesores informantes.
- El nivel de clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito Víctor Larco en el año 2017, es Medio, con el 54% de los profesores informantes.
- La relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017, es Baja y carece de significancia estadística. ( $r = 0,19$ )
- La relación entre el liderazgo transformacional y Unión es:  $r = 0.122$ , es decir Baja y carece de significancia en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017.
- La relación entre el liderazgo transformacional y Colaboración es:  $r = 0.015$ , es decir Baja y carece de significancia en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017
- La relación entre el liderazgo transformacional y Entusiasmo es:  $r = 0.214$ , es decir Baja y carece de significancia en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017
- La relación entre el liderazgo transformacional y Amistad es:  $r = - 0.212$ , es decir Baja negativa o inversa y carece de significancia en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017
- La relación entre el liderazgo transformacional y Contacto es:  $r = 0.169$ , es decir Baja y carece de significancia en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017

- La relación entre el liderazgo transformacional y Contacto es:  $r = 0.169$ , es decir Baja y carente de significancia en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017
- La relación entre el liderazgo transformacional y Énfasis en el rendimiento es:  $r = - 0.052$  que, es decir Baja negativa o inversa y carente de significancia en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017
- La relación entre el liderazgo transformacional y Ejemplaridad es:  $r = 0.102$ , es decir Baja y carente de significancia en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017
- La relación entre el liderazgo transformacional y Consideración es:  $r = 0.108$ , es decir Baja y carente de significancia en los docentes de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Que los directores y el personal docente de las instituciones educativas del ámbito del distrito Víctor Larco se preocupen en mejorar sus



condiciones de liderazgo para ejercer convenientemente un Liderazgo Directivo.

2. Que las autoridades educativas velen por el mantenimiento de un buen clima organización en sus instituciones representadas a fin de que tanto el personal docente como los estudiantes y los padres de familia convivan en un ambiente de cordialidad, es decir en un agradable Clima Organizacional.

## **V.- REFERENCIAS**

- Abreu, I. (1998). Líderes e imagen pública en Venezuela: elementos para el estudio del liderazgo. Venezuela: Fondo Editorial de Humanidades y Educación – Universidad Central de Venezuela.
- Almonte, C., & González, M. (2008). *Liderazgo transformacional del director(a) en el desempeño laboral y pedagógico del docente en tres escuelas públicas del distrito educativo 16-04, de la provincia Monseñor Nouel en el 2008*. Santo Domingo: Tesis Universidad Adventista Dominicana (UNAD)
- Álvarez, M. (2002) Liderazgo educativo para directivos, Universidad Ricardo Palma. Lima.
- Alvarado, O. (1998) Administración de la Educación: Enfoque Gerencial, Editorial Universidad de Lima.
- 
- Arias, F. (2004) El proyecto de Investigación. Caracas: Episteme. Primera edición.
- Ayoub, J. L. (2011). Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana: Metodología y resultados de una investigación empírica. México, D. F.: Manufactured and published by.
- Ausión, J., & Villacorta, A. (2011). Para comprender la escuela pública: desde sus crisis y posibilidades. Lima - Perú: Fondo editorial PUCP.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 207-218.
- Bass, B. (1994) Improving Organizacional Effectives Though Transformational. Leadership. New York: Sage Publications. Thousand Oaks, C.A. Citado por Robbins, S. (2009) Comportamiento Organizacional. México. Ed Prentice Hall.
- Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press. Citado por Robbins, S. (2009) Comportamiento Organizacional. México. Ed Prentice Hall.
- Bernal, J. (2000) Liderar el cambio: El liderazgo transformacional. En Anuario de Pedagogía. Volumen 2 (197-230). Departamento de Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza.

- Brunet L. (2004) El clima de trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas. México.
- Contreras, I. (1989) Liderazgo Transformacional en el docente. Universidad de Panamá.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá.
- Chiavenato I. (2005). Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed Mc. Graw – Hill. México.
- Covey, S. (1997). Los siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Barcelona: Paidós.
- Fischman, D. (2000). El camino del líder: Historias ancestrales y vivencias personales”. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Fischman, D. (2005a). El líder transformador I”. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Fischman, D. (2005b). El líder transformador II”. Lima, Perú: Universidad
- P m m,





- eruana de Ciencias Aplicadas.
- Flores, R. (1998). «Percepciones que tienen los profesionales de la educación»; ver <http://educacion.upa.cl/decano/percepcion.html>(enero de 2007).
- Gago, F. M. (2006). La dirección pedagógica en los institutos de enseñanza secundaria: un estudio sobre liderazgo educacional.Madrid, España: Solana e Hijos, A.G., S.A.
- Gutiérrez, M. (2003) Liderazgo transformacional en el docente universitario. Universidad de Panamá. Volumen N° 1.
- Hernández y otros (2006) Metodología de la Investigación. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Kreitner R. (1997) Comportamiento de las Organizaciones. Madrid:McGraw Hill. Tercera edición.
- Marcano, A. (2015). Liderazgo transformacional, una alternativa para los directivos de los centros de educación de la población de boca de pozo municipio península de Macanao estado Nueva Esparta. La Fuente - Venezuela: Tesis de Maestria Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Obtenido de <https://es.slideshare.net/AlexMarcanoDiaz/trabajo-de-grado-maestra-liderazgo-transformacional-una-alternativa-para-los-directivos>
- Martínez Contreras, Y. (2013). El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco. Lima - Perú: Tesis Maestria Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de

- MINEDU. (2016). Marco de buen desempeño docente MINEDU. Lima Perú: Ministerio de Educación. Obtenido de <http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450d-a43d-bd8cd65b4736>
- Navarro, M. y. (2009). Consentimiento informado, anonimato y confidencial en investigación social. Buenos Aires - Argentina: Interamericana.
- Palma Carrillo, S. (1999). Ejecución y Validación de una Escala de Clima Laboral en trabajadores de Lima Metropolitana. Revista Teoría de la Investigación en Psicología, 27-32.
- Rodríguez, D. (1996). Gestión organizativa: factores para su análisis. México: Universidad Iberoamericana.
- Salazar, M. (2006). Liderar la transformación ¿modelo para organizar instituciones educativas que enseñan?. Chile: UNI - revista, 1, 1
- Siliceo, A.; Casares, F. y González, J. (2000). Formas de liderar, valoraciones y cultura organizativa encaminada para la organización competitiva. México: McGraw Hill. Primera edición.
- Villalón, X. (2014). Liderazgo transformacional como persona motivadora en un lugar municipal. Santiago de Chile: Tesis de maestría Universidad de Chile. Obtenido de [http://educacionpublicajgm.uchile.cl/sitio/wp-content/uploads/2014/08/TESIS\\_-MAGISTER.pdf](http://educacionpublicajgm.uchile.cl/sitio/wp-content/uploads/2014/08/TESIS_-MAGISTER.pdf)
- Werther, W & Davis, K. (2000). Formas de administrar a las personas y a los recursos personales. Ed. McGraw-Hill. México

**ANEXOS**



# ANEXO 01:

## ESCALA LIDER TRANSFORMACIONAL

Edad: .....

Sexo: .....

Tiempo de servicio: .....

Especialidad: .....

Colegio: .....

En el presente instrumento aparece un conglomerado de diversas circunstancias en las que se toma en cuenta variados aspectos de la labor que desempeña el directivo. Entonces, se debe señalar con qué frecuencia se dan esos aspectos, y para decirlo se debe usar la escala que se muestra a continuación:

<b>Nunca</b> <b>1</b>	<b>Pocas Veces</b> <b>2</b>	<b>A veces</b> <b>3</b>	<b>Casi siempre</b> <b>4</b>	<b>Siempre</b> <b>5</b>
--------------------------	--------------------------------	----------------------------	---------------------------------	----------------------------

Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de presentar la respuesta que le resulte

El Director de la Institución Educativa...	1 – 2 – 3 – 4 - 5
1. Siempre informa acerca de que valores y elementos considera los más pertinentes.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
2. Suele hacer sentir bien a sus trabajadores, de tal modo que sientan orgullo de su directivo y centro de labores.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
3. Enaltece la trascendencia de cumplir con los deberes que le corresponden a cada uno.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
4. No únicamente persigue sus intereses sino que pone en primer plano los de la escuela.	1 – 2 – 3 – 4 - 5

5. Tiene mi aprecio y respeto por la manera en que nos trata y se desempeña.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
6. Toma en cuenta los valores, las buenas costumbres en los acuerdos y toma de decisiones que realiza.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
7. Da una sensación de apertura, confianza y dirección.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
8. Da la relevancia necesaria a ciertas actividades que apuntan a los objetivos educativos.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
9. Se expresa con optimismo acerca del futuro de su colegio y de sus maestros.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
10. Comunica con entusiasmo aquellos problemas que tiene que ser atendidos con mayor prontitud.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
11. Tiene una manera de ver las cosas a futuro con esperanza.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
12. Da señales de confianza para el logro de los objetivos que tiene que alcanzarse.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
13. Da nuevas salidas para resolver ciertos inconvenientes académicos.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
14. Toma en cuenta variadas opciones desde puntos de vista diversos para cuando se enfrentan problemáticas en el colegio o en aula con algún maestro.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
15. Permite que se aprecien las dificultades desde diferentes percepciones y opiniones de terceras personas.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
16. Siempre innova informando nuevas maneras de llevar a cabo la labor en clase.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
17. Aparta un espacio de su tiempo para atender, ayudar, reforzar y capacitar a sus profesores.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
18. Tiene un trato particular a mis preguntas y no me ve como un miembro más del colegio.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
19. Conoce y me acepta como persona distinta a las demás con capacidades y habilidades diferentes a los otros profesores.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
20. Siempre es un soporte para mejorar en mi desempeño laboral.	1 – 2 – 3 – 4 - 5

## CUESTIONARIO CLIORG

Edad .....

Sexo..... Tiempo de servicios.....

Especialidad.....

Colegio.....

En el presente cuestionario se hallará una serie de expresiones que guardan relación con la labor de un maestro. En tal sentido, su respuesta debe ser dada responsablemente y con la sinceridad que lo amerita, para cada ítem que se expresan a continuación, en función a sus pensamientos y acciones que usted realiza. Para responder deberá escribir una "X" encima del número que cree que es puntaje que le asigna, teniendo en cuenta la escala de medición.

- Nivel 1. Totalmente en desacuerdo
- Nivel 2. En Desacuerdo
- Nivel 3. Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo
- Nivel 4. De Acuerdo
- Nivel 5. Totalmente de Acuerdo

1. Los maestros de esta escuela tratan con amabilidad a los demás	1 – 2 – 3 – 4 - 5
2. Los maestros evitan que otras acciones interfieran en su trabajo de aula	1 – 2 – 3 – 4 - 5
3. Los trabajadores del colegio poseen un nivel de compromiso alto	1 – 2 – 3 – 4 - 5
4. Los maestros poseen buenas amistades con otros colegas del mismo colegio	1 – 2 – 3 – 4 - 5
5. Todas las asambleas de maestros resultan ser beneficiosas para todos.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
6. El directivo monitorea el trabajo de sus maestros comprobando el nivel de desarrollo en sus competencias como educadores.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
7. El directivo es astuto al hacer frente los inconvenientes que se presenten en el colegio demostrando experiencia ganada.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
8. El directivo se muestra interesado en colaborar con sus maestros si estos poseyeran inconvenientes de índole familiar o personal.	1 – 2 – 3 – 4 - 5

9. Existe un pequeño grupo de maestros que suelen oponerse a los acuerdos tomados por la mayoría de docentes.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
10. Las maestras y maestros desarrollan con actitudes positivas su labor en aula.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
11. Las maestras y maestros cumplen con su trabajo demostrando actitudes de persistencia, vigorosidad, placer y constancia.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
12. Las maestras y maestros suelen realizar reuniones en sus hogares invitando a los demás colegas.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
13. Cada vez que se reúnen espontáneamente los maestros, el directivo aprovecha la oportunidad para comunicar algunas actividades o decisiones.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
14. El directivo colabora con su personal docente para que vaya mejorando en sus falencias.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
15. El directivo suele enseñar a través del ejemplo, en el que labora más de la cuenta.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
16. el directivo se involucra con sus maestros ayudándolos a resolver sus inconvenientes relacionadas con su trabajo en clase.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
17. Los maestros que suelen ser mayoría en los acuerdos, suelen persuadir con democracia y buenos modales a aquellos maestros que se oponen o no están del todo de acuerdo con lo que se dice.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
18. Llevar a cabo algunas acciones de índole administrativo es una labor completa pero importante para la escuela.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
19. Las maestras y maestros se sienten sumamente identificados con su escuela.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
20. Los familiares de cada maestro han sido presentados y se conocen.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
21. El directivo cuando tiene que hacer uso de la normatividad suele aplicarlo justamente.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
22. El directivo busca constantemente a que sus maestros cumplan con sus funciones de manera eficaz y eficiente.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
23. El directivo siempre realiza reflexiones para mejorar y no para solo criticar.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
24. El directivo suele colaborar con sus maestros cuando estos no se ponen de acuerdo para encontrar una mejor solución al problema.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
25. Los maestros prestan atención a sus colegas cuando alguno de ellos hace uso de la palabra y se dirige al público.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
26. Las responsabilidades que no guardan relación con la labor dentro del salón de clases, suelen interferir en ella.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
27. Los maestros y maestras se sienten satisfechos con la labor que desempeñan en la escuela.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
28. Los maestros y sus maestras suelen platicar de temas estrictamente personal con otros colegas de su misma institución.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
29. Los maestros encuentran dificultades cuando desean juntarse de manera informal en algún espacio del colegio.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
30. Se suele dar o solicitar que los maestros trabajen horas extras si el momento lo amerita.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
31. El directivo se muestra bien preparado para cuando tiene de dar a conocer algún tema académico.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
32. El directivo muestra preocupación por los montos que perciben los maestros y realiza las acciones a su alcance para mejorar esa realidad.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
33. Los maestros siempre que se reúnen para acordar temas didácticos, siempre tratan lo que se agendó y no se desvinculan del motivo principal de la reunión.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
34. Los maestros separan parte de su tiempo para realizar el inventario e informes solicitados por los directivos.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
35. Los materiales de mesa se encuentran al alcance para ser utilizados	1 – 2 – 3 – 4 - 5

rápidamente.	
36. Los maestros suelen relajarse de forma alterna cuando existen momentos de relajo y descanso después de la ardua labor diaria.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
37. Los maestros suelen reunirse con sus directivos siempre que lo crean oportuno.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
38. Según el directivo, el cómo rinde un maestro es lo más importante.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
39. Si el director lanza alguna crítica, también suele proponer soluciones.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
40. el directivo deja que sus maestros se reúnan durante los horarios de recreo u otro momento en que estén descansando.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
41. Los maestros suelen levantar la voz a modo de discusión cuando se expresan dentro de una reunión.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
42. Los maestros siempre reciben los materiales y útiles escolares tratando de que no interfiera en su trabajo de clase	1 – 2 – 3 – 4 - 5
43. Durante las asambleas de maestros con sus directivos se aprecia un clima favorable por querer realizar las actividades con eficiencia y ganas.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
44. Los maestros suelen consultarse unos a otros para cuando tienen que elaborar informes y demás documentos de gestión administrativa.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
45. Los maestros siempre son recibidos de buena gana por su directivo.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
46. El directivo trata de conducir al colegio como si fuese una empresa en desarrollo.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
47. El directivo acude todos los días en un horario que precede al de los maestros.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
48. El directivo se involucra en el trabajo de cada maestro brindándoles ayuda necesaria para mejorar su desempeño en clase.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
49. Los maestros de este colegio suelen buscar alguna solución ellos mismos sin llegar al punto de pedir ayuda a nadie.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
50. Los maestros tienen la iniciativa de organizar acciones fuera de sus funciones.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
51. Demuestran felicidad cuando los maestros se juntan en reuniones planificadas.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
52. Los maestros reciben información con regularidad cuando tienen que dejar la escuela.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
53. El directivo muestra gran preocupación al tratar de informar a todos los docentes acerca de los objetivos que se desean alcanzar en la escuela.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
54. El directivo es la persona que primero participa en las reuniones y actuaciones planificadas.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
55. Los maestros se sienten satisfechos y gran orgullo de su carrera profesional.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
56. Los maestros se apoyan mutuamente entre docentes emocionalmente.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
57. Los maestros se sienten libres de hacer uso cualquier espacio del colegio para desarrollar su labor educativa.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
58. Los maestros perciben a su directivo como un ejemplo de superación.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
59. Los maestros se reúnen socialmente formando grupos cerrados de colegas sin espacio para aquellos que no comparten su manera de vida	1 – 2 – 3 – 4 - 5
60. Los maestros se reúnen para trabajar unidos en la preparación de sus documentos de gestión administrativa.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
61. El directivo consulta y reflexiona acerca de lo que preferían sus maestros cuando se tenga que cambiar fechas u horarios de trabajo.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
62. Los maestros ven en su directivo a una persona preparada con buenas capacidades y opiniones.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
63. Los maestros siempre pregonan que un buen directivo, especialmente el suyo, debe de tratar a todos por igual sin preferencias.	1 – 2 – 3 – 4 - 5
64. Los maestros se encuentran siempre prestos a colaborar cuando se les requiere.	1 – 2 – 3 – 4 - 5

ANEXO 02:

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### ESTIMADA DRA:

Soy estudiante del programa de Maestría en Administración de la Educación de la "Universidad César Vallejo" y actualmente me encuentro en proceso de comprobar los objetivos del trabajo de investigación que estoy realizando.

Conocedora de su amplio espíritu de colaboración y su profesionalismo, respecto al tema que estoy evaluando, recorro a su usted a fin de que pueda apoyarme como experto en este caso.

Agradezco de antemano esta valiosa colaboración que permitirá lograr la calidad de la investigación.

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** "Escala de valoración del Líder Transformacional"

**OBJETIVO:** "Obtener las apreciaciones de los docentes de la Institución Educativa en cuanto a la calidad de liderazgo transformacional que ejerce su director.

### APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Alvarez Palomino Julia Rocio

### GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Doctora en Ciencias de la Educación

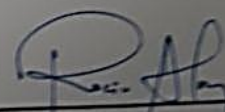
### VALORACIÓN:

ADECUADO



NO ADECUADO





FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: 17969936

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### ESTIMADA DRA:

Soy estudiante del programa de Maestría en Administración de la Educación de la "Universidad César Vallejo" y actualmente me encuentro en proceso de comprobar los objetivos del trabajo de investigación que estoy realizando.

Conocedora de su amplio espíritu de colaboración y su profesionalismo, respecto al tema que estoy evaluando, recorro a su usted a fin de que pueda apoyarme como experto en este caso.

Agradezco de antemano esta valiosa colaboración que permitirá lograr la calidad de la investigación.

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** "Escala de valoración del Líder Transformacional"

**OBJETIVO:** "Obtener las apreciaciones de los docentes de la Institución Educativa en cuanto a la calidad de liderazgo transformacional que ejerce su director.

### APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

GOZALES GONZALEZ, María Isabel

### GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Dra. en Administración de la Educación

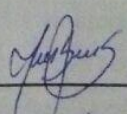
### VALORACIÓN:

ADECUADO

☐

NO ADECUADO

☐

  
FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: 18111140

## FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO



1. **Nombre del instrumento:** Cuestionario MLQ 5X para medir el nivel de liderazgo transformacional del director en la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco.
2. **Autor:** Br. Ingrid Priscila Gonzales Loyaga.
3. **Objetivo:** Determinar el nivel del liderazgo del director en la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco.
4. **Usuarios:** Docentes de la institución mencionada.
5. **Tiempo:** 15 minutos.
6. **Procedimientos de aplicación:**
  - El instrumento se repartirá a cada uno de los docentes de la institución educativa.
  - Las instrucciones del CUESTIONARIO serán leídas por cada uno de los docentes.
  - El tiempo de desarrollo del cuestionario es de 15 minutos.
  - El cuestionario es de aplicación personal.
  - Para obtener el puntaje en cada dimensión se tendrá que multiplicar cada ítem por 5 puntos.

DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEMS
<b>Influencia idealizada</b>	- Dirige la institución hacia los fines propuestos en el PEI.	1
	- Persuade a los colaboradores para alcanzar los fines y objetivos institucionales.	2
	- Se preocupa por el cumplimiento de las metas de atención	3
	- Planifica las actividades de la Institución con criterio pertinente e innovador.	4
	- Aplica reingenierías para actualizar la organización institucional.	5
	- Evalúa la calidad del trabajo de los profesores.	6
	- Apoya a los trabajadores con orientaciones acertadas.	7
	- Sanciona a los colaboradores que cometen alguna falta a la normatividad vigente.	8
<b>Motivación inspiracional</b>	- Felicita a los colaboradores por desempeños eficientes.	9
	- Domina estrategias motivacionales.	10

	- Domina los conocimientos necesarios para gestionar pedagógicamente.	<b>11</b>
	- Aplica estrategias de carácter lúdico para estimular el trabajo de sus colaboradores.	<b>12</b>
<b>Estimulación intelectual</b>	- Adopta decisiones valorando costos y beneficios.	<b>13</b>
	- Adopta decisiones en consenso con su personal.	<b>14</b>
	- jkjkjkjkjkjkj	
	- Reflexiona acerca de la conveniencia o no de sus decisiones.	<b>15</b>
<b>Consideración individualizada</b>	- Soluciona problemas consensuados.	<b>16</b>
	- Delega a sus subalternos la solución de problemas según su pertinencia.	<b>17</b>
	- Atiende debidamente a los padres de familia.	<b>18</b>
	- Se preocupa por mantener un clima institucional satisfactorio para sus colaboradores.	<b>20</b>

## 7. Escala de Calificación:

### POR DIMENSIONES

<b>DIMENSIÓN 1</b>	<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>INFLUENCIA IDEALIZADA</b> (Puntaje: 5 pts c/ ítem)	Bajo	0 – 20
	Medio	21 – 30
	Alto	31 – 40

<b>DIMENSIÓN 2</b>	<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>MOTIVACION INSPIRACIONAL</b> (Puntaje: 5 pts c/ ítem)	Bajo	0 – 10
	Medio	11 – 15
	Alto	16 – 20

<b>DIMENSIÓN 3</b>	<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
--------------------	-------------------------------	--------------

<b>ESTIMULACION INTELLECTUAL</b> (Puntaje: 5 pts c/ ítem)	Bajo	0 – 10
	Medio	11 – 15
	Alto	16 – 20

<b>DIMENSIÓN 4</b>	<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA</b> (Puntaje: 5 pts c/ ítem)	Bajo	0 – 10
	Medio	11 – 15
	Alto	16 – 20

**ESCALA PARA EL NIVEL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR**

<b>NIVEL</b>	<b>VALOR</b>
<b>Bajo</b>	0 a 50 puntos
<b>Medio</b>	51 a 80 puntos
<b>Alto</b>	81 a 100 puntos

**FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO**

**8. Nombre del instrumento:** Cuestionario CLIORG para medir el clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco.

**9. Autor:** Br. Ingrid Priscila Gonzales Loyaga.

**10. Objetivo:** Determinar el nivel del clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco.

**11. Usuarios:** Docentes de la institución mencionada.

**12. Tiempo:** 15 minutos.

**13. Procedimientos de aplicación:**

- El instrumento se repartirá a cada uno de los docentes de la institución educativa.
- Las instrucciones del CUESTIONARIO serán leídas por cada uno de los docentes.
- El tiempo de desarrollo del cuestionario es de 15 minutos.
- El cuestionario es de aplicación personal.
- Para obtener el puntaje en cada dimensión se tendrá que multiplicar cada ítem por 5 puntos.

DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEMS
Unión	- Dirige la institución hacia los fines propuestos en el PEI.	1
	- Persuade a los colaboradores para alcanzar los fines y objetivos institucionales.	2
	- Se preocupa por el cumplimiento de las metas de atención	3
	- Planifica las actividades de la Institución con criterio pertinente e innovador.	4
	- Aplica reingenierías para actualizar la organización institucional.	5
	- Evalúa la calidad del trabajo de los profesores.	6
	- Dfdffffff	
	- Apoya a los trabajadores con orientaciones acertadas.	7
Colaboración	- Sanciona a los colaboradores que cometen alguna falta a la normatividad vigente.	8
	- Felicita a los colaboradores por desempeños eficientes.	9
	- Domina estrategias motivacionales.	10

	- Domina los conocimientos necesarios para gestionar pedagógicamente.	11
	-	
	-	
	- Aplica estrategias de carácter lúdico para estimular el trabajo de sus colaboradores.	12
Entusiasmo	- Adopta decisiones valorando costos y beneficios.	13
	- Adopta decisiones en consenso con su personal.	14
	-	
	-	
	-	
	-	
	-	
	-	
	- Jkjkjkjkjkjkj	
Amistad	- Reflexiona acerca de la conveniencia o no de sus decisiones.	15
	- Soluciona problemas consensuados.	16
	- Delega a sus subalternos la solución de problemas según su pertinencia.	17
	-	
	-	
	-	
	- Atiende debidamente a los padres de familia.	18
Contacto	- Se preocupa por mantener un clima institucional satisfactorio para sus colaboradores.	20
	- Soluciona problemas consensuados.	16
	-	
	-	
	-	
	-	
	-	
	- Delega a sus subalternos la solución de problemas según su pertinencia.	17
	- Atiende debidamente a los padres de familia.	18
	- Se preocupa por mantener un clima	20

	institucional satisfactorio para sus colaboradores.	
<b>Énfasis en el rendimiento</b>	- Soluciona problemas consensuados.	<b>16</b>
	-	
	-	
	-	
	- Delega a sus subalternos la solución de problemas según su pertinencia.	<b>17</b>
	- Atiende debidamente a los padres de familia.	<b>18</b>
	- Se preocupa por mantener un clima institucional satisfactorio para sus colaboradores.	<b>20</b>
<b>Ejemplaridad</b>	- Soluciona problemas consensuados.	<b>16</b>
	-	
	-	
	-	
	-	
	-	
	- Delega a sus subalternos la solución de problemas según su pertinencia.	<b>17</b>
	- Atiende debidamente a los padres de familia.	<b>18</b>
	- Se preocupa por mantener un clima institucional satisfactorio para sus colaboradores.	<b>20</b>
<b>Consideración</b>	- Soluciona problemas consensuados.	<b>16</b>
	-	
	-	
	- Delega a sus subalternos la solución de problemas según su pertinencia.	<b>17</b>
	- Atiende debidamente a los padres de familia.	<b>18</b>
	- Se preocupa por mantener un clima institucional satisfactorio para sus colaboradores.	<b>20</b>

#### 14. Escala de Calificación:

**POR DIMENSIONES**

<b>DIMENSIÓN 1</b>	<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>UNION</b> (Puntaje: 5 pts c/ ítem)	Bajo	0 – 18
	Medio	19 – 27
	Alto	28 – 45

<b>DIMENSIÓN 2</b>	<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>COLABORACION</b> (Puntaje: 5 pts c/ ítem)	Bajo	0 – 12
	Medio	13 – 18
	Alto	19 – 30

<b>DIMENSIÓN 3</b>	<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>ENTUSIASMO</b> (Puntaje: 5 pts c/ ítem)	Bajo	0 – 20
	Medio	21 – 30
	Alto	31 – 50

<b>DIMENSIÓN 4</b>	<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>AMISTAD</b> (Puntaje: 5 pts c/ ítem)	Bajo	0 – 14
	Medio	15 – 21
	Alto	22 – 35

<b>DIMENSIÓN 5</b>	<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>CONTACTO</b> (Puntaje: 5 pts c/ ítem)	Bajo	0 – 18
	Medio	19 – 27
	Alto	28 – 45

DIMENSIÓN 6	ESCALA DE CALIFICACIÓN	VALOR
<b>ENFASIS EN EL RENDIMIENTO</b> (Puntaje: 5 pts c/ ítem)	Bajo	0 – 14
	Medio	15 – 21
	Alto	22 – 35

DIMENSIÓN 7	ESCALA DE CALIFICACIÓN	VALOR
<b>EJEMPLARIDAD</b> (Puntaje: 5 pts c/ ítem)	Bajo	0 – 18
	Medio	19 – 27
	Alto	28 – 45

DIMENSIÓN 8	ESCALA DE CALIFICACIÓN	VALOR
<b>CONSIDERACION</b> (Puntaje: 5 pts c/ ítem)	Bajo	0 – 12
	Medio	13 – 18
	Alto	19 – 30

**ESCALA PARA EL NIVEL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA IE**

NIVEL	VALOR
<b>Bajo</b>	0 a 126 puntos
<b>Medio</b>	127 a 189 puntos
<b>Alto</b>	190 a 315 puntos

**TABLA I**



## ANALISIS DE CONFIABILIDAD PARA EL TEST DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	24	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	24	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,959	20

Como el Alpha de Cronbach es 0.959, entonces decimos que la consistencia interna de los ítems es excelente (según George y Mallery, 2003, p. 231)

## TABLA II

### ANALISIS DE CONFIABILIDAD PARA EL TEST CLIMA ORGANIZACIONAL

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	24	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	24	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,909	64

Como el Alpha de Cronbach es 0.909, entonces decimos que la consistencia interna de los ítems es excelente (según George y Mallery, 2003, p. 231)

**ANEXO 03:**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**

**Título:** RELACION ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA I.E.P. TERCER MILENIO DEL DISTRITO DE VICTOR LARCO EN EL AÑO 2017

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	MARCO TEÓRICO (ESQUEMA)	DIMENSIONES	MÉTODOS
<b>Problema general</b>  ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017?	<b>Hipótesis General</b>  Hi: El liderazgo Transformacional se relaciona significativamente con el clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017. Ho: El liderazgo Transformacional no se relaciona significativamente con el clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017..	<b>Objetivo General</b>  Determinar la relación entre el liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017..	<b>V1:</b> Liderazgo Transformacional	1.-Liderazgo 1.1.-Concepciones sobre el liderazgo 1.2.-Razgos característicos de un líder 1.3.-Definición de liderazgo 1.4.Liderazgo Transformacional	Influencia Idealizada	<b>Diseño:</b> Correlacional causal  Explicativo - No experimental.  <b>Población:</b> 24 docentes.  <b>Muestra:</b> 24 docentes.  <b>Técnicas:</b> Encuestas  <b>Instrumentos</b> Cuestionarios  <b>Métodos</b> De <b>Análisis</b> De
					Motivación Inspiracional	
					Estimulación Intelectual	
					Consideración Individualizada	
	<b>Hipótesis Específicas</b>  - El Liderazgo Transformacional se relaciona con la dimensión unión.	<b>Objetivos específicos</b>  • Identificar el nivel de liderazgo transformacional de	<b>V2:</b> Clima	2.- Clima Organizacional 2.1.-Concepción de Clima	Unión	

	- El Liderazgo Transformacional se relaciona con la dimensión colaboración.	la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017 • Identificar el nivel de clima organizacional de la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017 • Hallar la relación entre los niveles de liderazgo transformacional y clima organizacional en la I.E.P. Tercer Milenio del distrito de Víctor Larco en el año 2017 • Hallar la relación entre las dimensiones de la variable clima organizacional y liderazgo transformacional.	Organizacio nal	Organizacional 2.2.-Trascendencia del Clima Organizacional 2.3.-Componentes del Clima Organizacional 2.4.- Dimensiones	Colaboración	<b>Investigación:</b> estadística descriptiva e inferencial; y el paquete estadístico SPSS.
	- El Liderazgo Transformacional se relaciona con la dimensión entusiasmo.				Entusiasmo	
	- El Liderazgo Transformacional se relaciona con la dimensión amistad.				Amistad	
	- El Liderazgo Transformacional se relaciona con la dimensión contacto.				Contacto	
	- El Liderazgo Transformacional se relaciona con la dimensión énfasis en el rendimiento.				Énfasis en el rendimiento	
	- El Liderazgo Transformacional se relaciona con la dimensión ejemplaridad.				Ejemplaridad	
	- El Liderazgo Transformacional se relaciona con la dimensión consideración.					

## ANEXO 04:

INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA  
"TERCER MILENIO"  
R.D.R. 5435



### CONSTANCIA

LA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA "TERCER MILENIO"

HACE CONSTAR:

Que la señorita **GONZALES LOYAGA, Ingrid Priscila** con D.N.I. N° **46258453** se encuentra aplicando los instrumentos de evaluación para el desarrollo de su Tesis y obtener así el grado de **Maestra en Administración de la Educación en la Institución Educativa** que yo dirijo.

Se expide la presente a solicitud de la parte interesada; para los fines pertinentes.

Víctor Larco, 20 de Noviembre del 2017.

  
*Abigail León*  
Jugla Rosa Apolito Lobo  
DIRECTORA

## ANEXO 05:

### BASE DE DATOS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

DOC	II1	II2	II3	II4	II5	II6	II7	II8	MI1	MI2	MI3	MI4	EI1	EI2	EI3	EI4	CI1	CI2	CI4	CI3	SUM_LII	SUM_LMI	SUM_LEI	SUM_LCI	total liderazgo transformacional
1	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	2	3	31	15	16	10	72
3	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	2	3	2	3	31	14	15	10	70
4	5	3	5	3	4	3	5	3	5	4	3	5	3	2	3	3	2	3	3	2	31	17	11	10	69
5	4	3	4	3	3	3	5	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	2	28	15	11	10	64
6	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	2	2	23	13	11	9	56
2	2	3	3	4	2	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	24	10	10	9	53
7	5	5	4	5	4	4	5	3	5	4	4	3	4	4	4	3	3	2	4	4	35	16	15	13	79
8	3	3	4	3	4	4	4	2	4	2	4	2	3	3	3	2	2	3	4	4	27	12	11	13	63
9	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	31	15	15	13	74
10	2	3	3	4	2	3	2	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4	23	14	11	14	62
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	4	5	40	19	19	17	95
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	19	20	20	99
13	4	2	4	3	2	4	3	4	4	5	5	3	3	3	4	4	3	2	3	3	26	17	14	11	68
14	2	1	2	1	2	2	2	2	3	4	5	3	2	3	2	2	1	1	1	2	14	15	9	5	43
15	5	5	5	5	5	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	31	10	9	9	59
16	2	1	2	3	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	16	7	8	9	40
17	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	1	3	3	3	2	2	3	2	3	16	7	11	10	44
18	1	3	3	2	3	2	3	2	1	3	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	19	8	8	10	45
19	3	3	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	1	3	3	2	2	19	6	7	10	42
20	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	18	7	8	9	42
21	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	16	6	9	9	40
22	4	2	4	3	2	4	2	3	2	2	3	3	4	1	4	2	2	4	3	4	24	10	11	13	58
23	4	2	4	2	3	2	3	4	3	2	4	2	3	2	3	3	2	4	2	4	24	11	11	12	58
24	5	2	5	4	4	4	5	5	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	2	4	34	12	12	11	69

# BASE DE DATOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

CO_U1	CO_U9	CO_U17	CO_U25	CO_U33	CO_U41	CO_U55	CO_U59	CO_U63	CO_C2	CO_C10	CO_C18	CO_C26	CO_C34	CO_C42	CO_E3	CO_E11	CO_E19	CO_E27	CO_E35	CO_E43	CO_E50	CO_E56	CO_E60	CO_E64	CO_A4	CO_A12	CO_A20	CO_A28	CO_A36	CO_A44	CO_A51	CO_CT05	CO_CT013	CO_CT021	CO_CT029	CO_CT037	CO_CT045	CO_CT052	CO_CT057	CO_CT061	
4	3	3	4	3	3	5	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	2	2	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	
2	1	1	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	1	2	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	
5	1	4	5	5	3	3	5	4	5	5	4	1	4	3	5	5	5	5	3	5	3	5	1	5	1	1	1	3	5	5	5	4	4	4	3	5	3	3	5	3	
5	1	4	5	1	1	3	5	4	5	5	4	1	4	3	5	5	5	5	3	5	3	5	1	5	1	1	1	3	5	5	5	4	4	4	3	5	3	3	5	3	
4	4	3	3	1	1	3	1	4	4	3	4	3	3	1	2	3	2	3	1	2	3	3	1	3	1	1	1	3	4	4	2	1	1	1	2	3	1	2	2	4	
4	4	3	3	2	2	3	1	4	4	3	4	3	4	1	2	3	2	3	1	2	3	3	1	3	1	2	1	3	4	4	3	1	1	1	2	3	1	2	2	4	
4	4	4	4	4	4	2	5	2	4	4	3	3	3	3	1	4	5	4	4	4	4	1	3	3	4	2	1	3	3	3	2	2	5	4	3	4	4	4	2	3	3
4	4	4	2	4	2	5	2	4	4	5	2	3	3	2	4	5	4	4	4	3	1	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	5	4	4	4	4	4	4	2	3	3
4	4	2	4	4	2	5	2	4	4	4	4	4	3	1	4	5	4	4	4	3	1	3	3	4	2	3	2	2	2	3	2	5	4	3	3	3	4	1	2	4	
3	1	2	3	3	3	2	2	2	3	4	4	4	3	1	4	5	4	4	4	4	2	3	2	4	3	3	3	2	2	3	3	5	3	3	3	4	3	1	2	4	
2	1	3	2	3	3	2	3	2	3	4	4	4	3	3	2	2	2	3	4	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	1	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	4	4	4	3	4	3	1	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	
4	1	2	3	2	1	3	1	1	3	3	3	3	3	2	2	4	3	4	2	4	3	4	2	4	1	1	1	3	2	4	3	2	4	4	3	4	3	4	4	4	3
4	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	1	2	2	3	3	1	2	3	3	3	4	4	3	3	
4	1	1	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	5	5	5	3	2	3	2	3	2	3	2	1	1	3	4	4	4	1	1	2	4	4	4	1	4	4	
4	2	2	3	3	2	3	3	3	5	2	3	3	3	3	5	5	5	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	4	4	1	1	2	3	3	2	1	4	3
4	1	2	3	3	3	2	3	2	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	1	4	2	4	5	2	3	2	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
5	2	3	2	2	3	2	3	2	5	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	1	3	2	3	3	2	2	2	4	5	5	3	3	4	3	5	5	4	4	5	
5	2	3	1	2	3	2	3	2	5	3	3	3	3	3	5	4	3	5	5	5	2	4	2	3	4	1	1	3	4	5	5	4	3	5	3	3	5	5	1	4	
5	2	3	3	2	3	3	3	2	5	4	3	4	3	3	5	4	3	4	5	5	2	4	2	4	3	3	1	2	4	5	5	2	3	3	3	4	4	3	2	4	
5	1	1	3	2	2	3	2	2	5	3	3	3	3	2	4	4	4	3	5	5	1	3	1	4	3	5	1	5	5	5	5	5	4	4	1	5	5	3	5	2	
5	1	1	2	2	2	3	3	2	4	3	3	2	3	3	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5	1	2	2	4	4	4	5	3	3	4	1	3	2	2	3	3	
4	1	1	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	
4	1	2	2	2	3	3	3	3	5	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	2	1	3	4	4	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	4	

CO_EH6	CO_EH4	CO_EH2	CO_EH0	CO_EH8	CO_EH6	CO_EH4	CO_EH2	CO_EH0	CO_EH8	CO_EH6	CO_EH4	CO_EH2	CO_EH0	CO_EH8	CO_EH6	CO_EH4	CO_EH2	CO_EH0	CO_EH8	CO_EH6	CO_EH4	CO_EH2	CO_EH0	SUM_U	SUM_C	SUM_E	SUM_A	SUM_C0	SUM_EH	SUM_B	SUM_CON	Ind. de organizat.	
3	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	32	21	32	22	32	27	35	27	228		
3	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	29	25	31	21	32	27	35	27	207		
2	3	4	4	5	5	5	5	4	3	3	4	5	5	4	5	4	3	4	4	5	2	4	4	35	22	42	21	34	28	37	25	245	
2	3	4	4	5	5	5	5	4	3	3	4	5	5	4	5	4	3	4	4	5	2	4	3	29	22	42	21	34	28	37	25	238	
1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	1	3	1	3	2	2	3	3	24	18	23	16	17	17	22	17	154		
1	1	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	1	3	1	3	2	2	3	3	26	19	23	18	17	18	23	15	159		
4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	2	4	1	33	17	36	16	32	27	33	21	235	
4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	4	3	2	4	5	31	19	33	17	33	26	35	24	218	
3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	4	4	31	20	25	16	24	24	33	21	210		
3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	2	4	3	3	3	3	1	4	4	21	19	36	19	26	26	30	21	200	
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	21	21	32	23	15	18	37	25	223	
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	1	4	3	22	17	33	21	32	18	32	21	205	
3	4	4	3	5	4	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	5	2	5	3	18	17	32	15	31	18	42	25	208
4	4	4	3	4	4	4	5	2	2	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	2	5	5	23	18	29	14	26	18	27	27	192	
4	2	4	4	4	4	4	3	3	2	1	3	1	4	2	3	2	4	2	1	4	4	2	5	22	16	33	19	25	25	22	22	183	
3	2	4	4	4	4	3	3	2	2	1	3	1	3	2	1	2	4	2	1	4	4	2	4	25	19	32	19	18	23	19	21	178	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	23	16	26	26	18	15	18	18	30	244	
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	2	24	17	25	23	16	15	19	18	27	217	
3	2	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	3	5	4	4	23	18	38	23	33	24	18	18	25	232	
2	2	5	4	4	4	5	5	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	5	4	4	26	22	36	23	26	27	32	25	221	
3	4	3	3	5	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4	4	3	3	5	2	5	3	21	19	34	24	34	27	18	25	229	
4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	2	5	3	21	18	18	22	34	25	34	23	211	
4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	3	4	4	5	4	3	4	2	3	2	24	17	34	23	33	26	32	23	212	
4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	2	3	2	23	18	34	18	24	24	38	21	198	